

Institut für Wirtschaftslehre des  
Haushalts und Verbrauchsforschung der  
Justus-Liebig-Universität Gießen

**Modell eines Gemeinschaftsverpflegungsbetriebes und  
seines Qualitätsmanagements sowie Transfer der Konzeption  
auf koreanische Gemeinschaftsverpflegungsbetriebe**

Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades  
im Fachbereich 19  
Erährungs- und Haushaltswissenschaften  
der Justus-Liebig-Universität Gießen

eingereicht von  
Dipl. oec. troph. Jeong Ok Rho  
aus Incheon/Republic of Korea

Gießen 1999

**Tag der Promotion: 14. 06. 1999**

<b>Dekan:</b>	Prof. Dr. Elmar Schlich
<b>Erstgutachter:</b>	Prof. Dr. Jörg Bottler
<b>Zweitgutachter:</b>	Prof. Dr. Ingrid-Ute Leonhäuser

*Meiner Mutter gewidmet*

## **Inhaltsverzeichnis**

Verzeichnis der Abbildungen im Text .....	6
Verzeichnis der Abkürzungen im Text .....	10
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Der Großhaushalt .....</b>	<b>18</b>
2.1 Begriffsklärung und Leistungen des Großhaushalts.....	19
2.2 Zur Bedeutung des Großhaushalts .....	21
2.2.1 Bedarfsdeckung bestimmter Menschengruppen.....	21
2.2.2 Unterstützung, Ergänzung und Ersetzung der familiären Daseinsvorsorge .....	22
<b>3 Gemeinschaftsverpflegung (GV).....</b>	<b>26</b>
3.1 Begriffsklärung der GV .....	26
3.2 Gliederung nach GV-Bereichen .....	27
<b>4 Der GV-Betrieb .....</b>	<b>29</b>
4.1 Begriffsklärung des GV-Betriebes .....	29
4.2 Das Ziel des GV-Betriebes.....	32
4.2.1 Zur Zielbestimmung im GV-Betrieb .....	32
4.2.2 Mögliche Leistungsziele.....	36
4.2.2.1 Trägerbezogene Ziele.....	36
4.2.2.2 Verpflegungsteilnehmerbezogene Ziele.....	37
4.3 Die Verpflegungsversorgung.....	43
4.3.1 Produktionsfaktoren im GV-Betrieb .....	43
4.3.2 Leistungserstellung für die Verpflegungsversorgung.....	49
4.3.2.1 Die Verpflegungsversorgung als Gesamtheit von Teilleistungen.....	49
4.3.2.2 Leistungserstellungsprozeß im GV-Betrieb .....	54
4.3.2.2.1 Leistungserstellungsprozeß im Überblick.....	54
4.3.2.2.2 Herstellung der Leistungsbereitschaft als erste Stufe .....	59
4.3.2.2.3 Endkombination der Produktionsfaktoren als zweite Stufe.....	60
4.3.2.2.4 Versorgungszufriedenheit der VT.....	62

4.4	Führung des GV-Betriebes.....	67
4.4.1	Begriffsklärung der Führung .....	68
4.4.2	Strukturierung der Führungstätigkeiten im GV-Betrieb.....	72
4.4.3	Darstellungen von erweiterten Managementmodellen.....	76
4.4.3.1	Das St. Galler Management-Konzept.....	76
4.4.3.2	Das erweiterte Modell eines Betriebsmanagements von BOTTLER.....	83
4.5	Zur Lage der GV-Betriebe in der BRD und Entwicklungstendenzen .....	88
<b>5</b>	<b>Qualitätsmanagement (QM) im GV-Betrieb .....</b>	<b>92</b>
5.1	Einflußfaktoren auf die zunehmenden Interessen an der Qualität.....	92
5.1.1	Zunahme des Qualitätsbewußtseins der VT .....	93
5.1.2	Veränderungen der gesetzlichen Anforderungen .....	95
5.1.3	Zunahme der Konkurrenz im Wettbewerb .....	99
5.2	Grundlagen zur Qualität .....	101
5.2.1	Der Qualitätsbegriff.....	101
5.2.2	Die weitere Qualitätsterminologie.....	104
5.2.2.1	Begriffsklärung der Teilqualität .....	104
5.2.2.2	Mögliche Teilqualitäten für den Bereich Verpflegung .....	105
5.2.2.3	Qualitätsvorgabe, Erfassung der realisierten Qualität und der Qualitäts- beurteilung .....	108
5.2.3	Qualitätsdimension .....	115
5.3	Die Operationalisierung des Qualitätsmanagements.....	117
5.3.1	Begriffsklärung.....	118
5.3.1.1	Das Qualitätsmanagement (QM) .....	118
5.3.1.2	Das Qualitätsmanagementsystem (QM-System) .....	120
5.3.2	Elemente des Qualitätsmanagementsystems .....	124
5.3.2.1	Qualitätsplanung .....	125
5.3.2.2	Qualitätslenkung .....	126
5.3.2.3	Qualitätsprüfung .....	127
5.3.2.4	Qualitätssicherung (QM-Darlegung) .....	128
5.3.3	Qualitätsaudit als Überwachung für das QM-System.....	131

5.3.3.1	Begriffsklärung des Qualitätsaudits .....	131
5.3.3.2	Gliederung des Qualitätsaudits.....	131
5.3.3.3	Durchführungsformen eines Qualitätsaudits .....	134
5.3.4	Beziehung zwischen Betriebsmanagement und Qualitätsmanagement .....	136
5.4	Entwicklung des Qualitätshandelns .....	138
5.4.1	Qualität durch Kontrolle .....	141
5.4.2	Statistische Qualitätssicherung .....	141
5.4.3	Mitarbeiterorientierte Qualitätsförderungsprogramme .....	142
5.4.3.1	Begriffsklärung des Qualitätszirkels (QZ).....	143
5.4.3.2	Organisatorischer Aufbau eines Qualitätszirkels.....	145
5.4.3.3	Zur Bedeutung des QZs in der BRD .....	147
5.4.4	Total Quality Konzepte.....	149
5.4.4.1	Begriffsklärung des Total Quality Managements (TQM).....	149
5.4.4.2	Prinzipien des Total Quality Managements.....	152
5.4.4.2.1	Kundenorientierung .....	153
5.4.4.2.2	Prozeßorientierung.....	155
5.4.4.2.3	Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten .....	156
5.4.4.3	Stand der Anwendung des TQM-Konzepts in der BRD.....	158
5.5	DIN EN ISO Normen als Orientierungsgrundlage des Qualitätsmanagements.....	163
5.5.1	Aufbau der DIN EN ISO Normenreihe .....	164
5.5.2	Zur Bedeutung und zu Schwierigkeiten bei der Anwendung der DIN EN ISO Normenreihe .....	171
5.5.3	Zertifizierung von QM-Systemen entsprechend der DIN EN ISO 9000ff. ....	175
5.5.3.1	Zunehmende Verbreitung der Zertifizierung in der BRD .....	175
5.5.3.2	Ablauf des Verfahrens zur Zertifizierung .....	177
5.5.3.3	Kritische Diskussionen der Zertifizierung .....	179
5.5.4	Das Verhältnis des QM-Systems auf Basis der DIN EN ISO Normenreihe zum TQM-Konzept.....	183
5.6	Darstellung eines exemplarischen Qualitätsmanagementkonzepts eines GV-Betriebes anhand der 6-Stufen-Methode.....	188
5.6.1	Stufe 1: Festlegung der Anforderungen an die Verpflegungsversorgung.....	190

5.6.1.1	Anforderungen an das Leistungserstellungssystem .....	190
5.6.1.1.1	Im Rahmen der Aufbauorganisation.....	191
5.6.1.1.2	Im Rahmen der Ablauforganisation.....	192
5.6.1.2	Anforderungen an die Verpflegungsleistung .....	194
5.6.2	Stufe 2: Analyse des Ist-Zustands der Verpflegungsversorgung .....	195
5.6.3	Stufe 3 und 4: Planung des Soll-Zustands der Verpflegungsversorgung .....	197
5.6.4	Stufe 5 und 6: Realisierung des Soll-Zustands der Verpflegungsversorgung .....	198
5.7	Ergänzende Instrumente zur Durchführung des Qualitätsmanagements .....	200
5.7.1	Überblick der ergänzenden Instrumente in den drei Bereichen.....	200
5.7.2	Personeller Bereich.....	202
5.7.2.1	Wahrnehmung der Sorgfaltspflicht der Führung .....	202
5.7.2.2	Qualifikationsverbesserung der Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung.....	205
5.7.2.3	Förderung der Mitarbeitermotivation .....	208
5.7.3	Bereich der technischen und organisatorischen betriebseigenen Struktur.....	212
5.7.3.1	Räumliche Zuordnung und die ergonomische Gestaltung der Einrichtungen.....	212
5.7.3.2	Hygienische Kontrolle zur Erhaltung der Küchenhygiene .....	218
5.7.4	Leistungserstellungsbereich.....	223
5.7.4.1	Erfassung der möglichen Risiken und deren Einfluß auf die Qualitäts- änderungen während des Leistungserstellungsprozesses.....	223
5.7.4.2	HACCP-Konzept als präventives hygienisches Qualitätsmanagement .....	226
5.7.4.2.1	Grundgedanke des HACCP-Konzepts.....	226
5.7.4.2.2	Vorgehensweise des HACCP-Konzepts.....	230
5.8	Zusammenfassung des Qualitätsmanagements im GV-Betrieb in der BRD.....	237
<b>6</b>	<b>GV in Korea.....</b>	<b>244</b>
6.1	Wiederentdeckung der Notwendigkeit der verbesserten Leistungsqualität in koreanischen GV-Betrieben.....	246
6.2	AHV in Korea .....	248
6.2.1	Entwicklung und Bedeutung der AHV .....	248

6.2.2	Hintergründe der Entwicklung der AHV .....	250
6.3	Merkmale der koreanischen GV.....	254
6.3.1	Gesetzliche Rahmenbedingungen für GV-Betriebe.....	254
6.3.2	Besonderheiten koreanischer Diätassistenten im Führungsbereich.....	257
6.3.2.1	Begriffsklärung und Aufgabe der Diätassistenten nach dem europäischen Verband der Diätassistenten-Verbände .....	257
6.3.3.2	Situation und Rolle der koreanischen Diätassistenten.....	258
6.4	Zur Lage der ausgewählten GV und Entwicklungstendenzen in drei Bereichen .....	262
6.4.1	Bildungs- und Ausbildungsbereich.....	262
6.4.1.1	Schulverpflegung.....	262
6.4.1.2	Mensen.....	264
6.4.2	Anstaltsverpflegung.....	267
6.4.2.1	Krankenhäuser .....	267
6.4.2.2	Altenhilfeeinrichtungen .....	270
6.4.3	Betriebsverpflegung.....	273
6.5	Diskussion über den Transfer der Konzeption des Qualitätsmanagements .....	277
6.5.1	Beurteilung der Funktionselemente des Qualitätsmanagements für koreanische Verhältnisse .....	277
6.5.2	Hindernisse der Verwirklichung des Qualitätsmanagements in koreanischen GV-Betrieben.....	281
6.5.3	Forderungen an Interessenträger eines GV-Betriebes.....	286
<b>7</b>	<b>Schlußbetrachtung .....</b>	<b>290</b>
	Literaturverzeichnis.....	295



## Verzeichnis der Abbildungen im Text

Abb. 1.1:	Bezugsrahmen der Arbeit.....	17
Abb. 2.1:	System personaler Versorgung.....	23
Abb. 2.2:	Mögliche Einrichtungen in verschiedenen Lebensphasen in einem System personalen Versorgung .....	23
Abb. 3.1:	Gliederung der Gemeinschaftsverpflegung nach Institutionen .....	28
Abb. 4.1:	Gliederung hauswirtschaftlicher Betriebe .....	30
Abb. 4.2:	Ausschnitt aus dem Zielsystem eines GV-Betriebes.....	35
Abb. 4.3:	Das System der produktiven Faktoren von GUTENBERG .....	44
Abb. 4.4:	Produktionsfaktoren im GV-Betrieb .....	48
Abb. 4.5:	Teilleistungen der Verpflegungsleistung im GV-Betrieb.....	50
Abb. 4.6:	Einzelleistungen im GV-Betrieb .....	51
Abb. 4.7:	Die Gesamtleistung "Verpflegung" als ein System von Einzelleistungen und deren Beziehungen.....	53
Abb. 4.8:	Leistungserstellungsprozesse des GV-Betriebes .....	55
Abb. 4.9:	Der Leistungserstellungsprozeß auf zwei Ebenen.....	58
Abb. 4.10:	Drei Ebenen der Kontakte zwischen GV-Mitarbeitern und VT.....	60
Abb. 4.11:	Mögliche Teilzufriedenheitsbereiche und deren Einzelzufriedenheits- punkte der VT .....	64
Abb. 4.12:	Bedeutung der Teilleistungen für die Zufriedenheit der VT in der GV .....	65
Abb. 4.13:	Die Beziehung zwischen den Führungsfunktionen .....	68
Abb. 4.14:	Betriebshierarchie mit drei Führungsebenen.....	71
Abb. 4.15:	Schema des Informationsprozesses im GV-Betrieb .....	74
Abb. 4.16:	Zusammenhang von normativem, strategischem und operativem Management in horizontaler und vertikaler Sicht .....	80
Abb. 4.17:	Harmonisation einzelner Managementdimensionen .....	82
Abb. 4.18:	Das erweiterte Modell eines Betriebsmanagements.....	83
Abb. 4.19:	Transformationsprozeß - Element im gesamtbetrieblichen Handlungs- prozeß.....	86

Abb. 4.20:	Gesamtumsätze der Cateringunternehmen in den Verpflegungsbereichen.....	90
Abb. 4.21:	Entscheidungskriterien der VT beim Essen in Prozent.....	91
Abb. 5.1:	Ansatzpunkte für die Qualitätsorientierung des GV-Betriebes.....	93
Abb. 5.2:	Beziehungsformel der Identifikation der Teilqualität .....	104
Abb. 5.3:	Mögliche Teilqualitäten für den Bereich Verpflegung .....	106
Abb. 5.4:	Mögliche Unterteilungen der ernährungsphysiologischen Teilqualität.....	107
Abb. 5.5:	Qualitätsproblematik in der bilateralen Abnehmer-Anbieter-Beziehung.....	109
Abb. 5.6:	Möglicher Operationalisierungsprozeß zur Beurteilung der Gesamt- qualität der Gesamtleistung.....	114
Abb. 5.7:	Modifizierter Qualitätskreis für das Qualitätsmanagement in GV- Betrieben .....	123
Abb. 5.8:	Elemente des Qualitätsmanagementsystems .....	124
Abb. 5.9:	Gliederung der QM-Dokumentation .....	130
Abb. 5.10:	Gliederung der Arten des Qualitätsaudits .....	132
Abb. 5.11:	Beziehung zwischen dem Gesamtmanagement und dem Qualitäts- management.....	137
Abb. 5.12:	Historische Entwicklung des Qualitätshandelns in vier Phasen.....	140
Abb. 5.13:	Das Organigramm eines Qualitätszirkels .....	146
Abb. 5.14:	Grundprinzipien des TQM-Konzepts.....	153
Abb. 5.15:	Kunden-Lieferanten-Beziehung .....	154
Abb. 5.16:	Voraussetzungen für die Einführung des mitarbeiterorientierten Führungsverhaltens.....	157
Abb. 5.17:	Dauer der Einführung des QM-Systems.....	160
Abb. 5.18:	Einsatzhorizont des TQM-Konzepts .....	161
Abb. 5.19:	Angestrebter Standard für das QM-System in der BRD am Beispiel von verschiedenen Methoden.....	161
Abb. 5.20:	Grundstruktur der Normenreihe DIN EN ISO 9000ff.....	165
Abb. 5.21:	Elemente der Normenreihe der DIN EN ISO 9001 .....	167
Abb. 5.22:	Vergleichsmatrix der Elemente der ISO 9001, 9002 und 9003 .....	169
Abb. 5.23:	Angaben zur Höhe der Fehlerkosteneinsparungen.....	172

Abb. 5.24:	Zweck des Zertifikats nach Ansicht der Unternehmensführung .....	176
Abb. 5.25:	Mögliche Ziele der Zertifizierung des Betriebes .....	176
Abb. 5.26:	Ablauf des Verfahrens zur Zertifizierung .....	178
Abb. 5.27:	Positive Auswirkung der Zertifizierung .....	180
Abb. 5.28:	Die Beziehung zwischen DIN EN ISO 9000ff. Normenreihe und TQM .....	184
Abb. 5.29:	Vergleich der QM-Elemente nach DIN EN ISO 9001 mit den Elementen des europäischen TQM-Modells nach EFQM .....	185
Abb. 5.30:	Ein Überblick über die Systeme des QMs und ihre Umsetzung .....	187
Abb. 5.31:	Stufen des Qualitätsmanagements von LEHMANN/SCHMID .....	189
Abb. 5.32:	Anforderungen an das Leistungserstellungssystem .....	190
Abb. 5.33:	Ausgewählte Methoden zur Durchführung der Ist-Analyse der Verpflegungsversorgung .....	195
Abb. 5.34:	Überblick der ausgewählten Instrumente in den drei Bereichen .....	201
Abb. 5.35:	Kriterien der Sorgfaltspflicht der Führung des GV-Betriebes .....	203
Abb. 5.36:	Beispiel für ein Organigramm in einem GV-Betrieb .....	205
Abb. 5.37:	Der Bedarf neuer Kenntnisse für die Funktion des Küchenleiters .....	207
Abb. 5.38:	Anreizsysteme zur Erhöhung der Motivation .....	210
Abb. 5.39:	Wirkungsmechanismen von Motivation und deren Einflüsse .....	211
Abb. 5.40:	Raumgliederung und deren bauliche Anforderungen von Großküchen .....	213
Abb. 5.41:	Raumgliederung bezüglich des Material- und Entsorgungsflusses .....	214
Abb. 5.42:	Hygienische Anforderungen an die Ausführung und Aufstellung von Geräten und Einrichtungen in Küchen .....	220
Abb. 5.43:	Hygienisches Verhalten des Küchenpersonals .....	221
Abb. 5.44:	Aufbau eines Hygieneplanes .....	222
Abb. 5.45:	Mögliche produkt- und prozeßbezogene Risiken .....	224
Abb. 5.46:	Übersetzung von HACCP in die deutsche Sprache .....	227
Abb. 5.47:	Vergleich der Elemente nach der DIN EN ISO 9001 und dem HACCP- Konzept .....	229
Abb. 5.48:	Durchführung einer produkt- und prozeßspezifischen Risikoanalyse und Lenkung kritischer Kontrollpunkte .....	230
Abb. 5.49:	Fließdiagramm für die Fleischzubereitung in einem GV-Betrieb .....	232

Abb. 5.50:	Entscheidungsbaum zur Identifizierung der kritischen Punkte .....	234
Abb. 5.51:	Grundlegende Funktionselemente des QMs.....	238
Abb. 5.52:	Exemplarische Darstellung zur Durchführung des QMs eines GV- Betriebes .....	241
Abb. 6.1:	Aufteilung der Verpflegungseinrichtungen und deren Marktanteil anhand des Jahresumsatzes .....	249
Abb. 6.2:	Verteilung der Diätassistenten in GV-Betrieben in Korea .....	258
Abb. 6.3:	Die Organisation eines koreanischen Krankenhauses - Ausschnitt GV-Bereich .....	259
Abb. 6.4:	Tätigkeiten der koreanischen Diätassistenten im Betriebsverpflegungs- bereich.....	261
Abb. 6.5:	Aufteilung der Schulverpflegung in Korea .....	263
Abb. 6.6:	Gründe für die Nutzung von Mensen .....	265
Abb. 6.7:	Unzufriedenheitspunkte während der Nutzung von Mensen .....	266
Abb. 6.8:	Arbeitsproduktivitäten im Küchenbereich von Krankenhäusern .....	269
Abb. 6.9:	Entwicklung der Altenheime in Korea .....	270
Abb. 6.10:	Das Personalverhältnis im Heim .....	272
Abb. 6.11:	Marktanteil größerer Cateringunternehmen in Korea .....	274
Abb. 6.12:	Verteilung der Lebensmitteleinsatzkosten pro Person .....	275

## **Verzeichnis der Abkürzungen im Text**

Abb.	Abbildung
AHV	Außer-Haus-Verpflegung
AID	Auswertungs- und Informationsdienst für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten e. V.
allg.	allgemein
arb.	arbeitet
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CARE	Cooperative for American Remittances to Everywhere, Inc.
CP	Kontrollpunkt
CCPs	Kritische Kontrollpunkte
CMA	Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH
ders.	derselbe
d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
DGE	Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V.
DGH	Deutsche Gesellschaft für Hauswirtschaft e. V.
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V.
DSW	Deutsches Studentenwerk e. V.
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Norm
EQA	European Quality Award
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein

f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seite)
FDG	Forschung im Dienste der Gesundheit in der Deutschen Forschungs- anstalt für Luft- und Raumfahrt e. V.
f&w	führen und wirtschaften im Krankenhaus
ggf.	gegebenenfalls
GH	Großhaushalt
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GV	Gemeinschaftsverpflegung
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
Hg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
inkl.	inklusive
insbes.	insbesondere
ISO	Internationale Organisation für Normung
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
kcal	kilokalorie
LMBG	Lebensmittel- und Bedarfsgegenständegesetz
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
Nr.	Nummer
No.	Number
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. V.	ohne Verfasser
QM	Qualitätsmanagement
QZ	Qualitätszirkel
QZ	Qualität und Zuverlässigkeit
S.	Seite
sog.	sogenannte
Std.	Stunde

TQM	Total Quality Management
u.	und
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliche
überarb.	überarbeitet
UGB	Verband für Unabhängige Gesundheitsberatung e. V.
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
USA	United States of America
US-AID	United States-Agency for International Development
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
VT	Verpflegungsteilnehmer
VZH	Verbraucher Zentrale Hessen e. V.
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Wirtschaftsstudium
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
Zfo	Zeitschrift Führung und Organisation
z. T.	zum Teil

## 1 Einleitung

Die Qualität und die damit verbundene Qualitätsproblematik hat in den letzten Jahren sowohl in den USA und Asien als auch in Europa weitreichende Aufmerksamkeit erfahren. Neben den Kostenaspekten haben die Qualitätsaspekte zur Marktprofizierung nicht nur in den Industriebetrieben, sondern auch in den Dienstleistungsbetrieben einen besonderen Stellenwert erhalten. Und dies zeigt auch die Beobachtung der GV-Betriebe in der BRD: aufgrund der gesetzlichen Anforderungen und der veränderten Anforderungen von Seiten der Verpflegungsteilnehmer etc. haben diese Betriebe in den letzten Jahren versucht, die von den Industriebetrieben übernommene Idee des Qualitätsmanagements (QM) einschließlich der zugehörigen Maßnahmen zu betriebsspezifischen QM-Konzepten weiterzuentwickeln. Sie sollen so auf die veränderten Anforderungen von Verpflegungsteilnehmern reagieren und damit eine höhere Zufriedenheit mit den angebotenen Leistungen realisieren. Daher gibt es zur Zeit verschiedene konzeptionelle Überlegungen im Hinblick auf das QM des GV-Betriebes und entsprechender konkreter Maßnahmen. Dabei ist ersichtlich, daß Aktivitäten der Qualitätsorientierung des GV-Betriebes in der BRD vielfach unter dem Aspekt der Verpflegungsteilnehmerorientierung entwickelt wurden. Diese Tendenz verstärkt sich immer nachhaltiger im gesamten Bereich der GV inkl. Cateringunternehmen. Die Zukunft des GV-Betriebes ist aber ohne entsprechende Maßnahmen zur Berücksichtigung auch anderer Anforderungen - z. B. der gesellschaftlichen - in immer härter werdenden Wettbewerbssituationen nicht mehr zu sichern.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Modellelemente zur Gestalt des GV-Betriebes und in kompakter Weise die Grundlagen, Konzepte und entsprechende Maßnahmen des QMs des GV-Betriebes, die z. T. innovative Entwicklungen im Vergleich zu dem QM-Konzept des Industriebetriebes deutlich erkennen lassen, unter einer ganzheitlichen Sichtweise aufzuarbeiten. Dabei wird nicht nur ein bereits festgestelltes und geschlossenes Modell eines QM-Konzepts einschließlich der zugehörigen Maßnahmen, gewissermaßen als Endpunkt einer Entwicklung herausgearbeitet. Vielmehr werden auch alle Entwicklungsphasen der Qualitätsaktivitäten in der BRD von den Grundlagen der Qualität wie z. B. dem Begriff der Qualität, der Teilqualität, deren Problematik sowie dem Beurteilungsprozeß der



gesamten Leistungen etc., bis zur Entwicklung einer eigenständigen betriebsspezifischen QM-Konzeption und entsprechender Maßnahmen unter Hinweis auch auf mögliche Schwierigkeiten thematisiert und geordnet. Diese Arbeit will dazu beitragen, einen Überblick über weitere Entwicklungsmöglichkeiten eines systematischen QM-Konzepts und dessen entsprechenden Maßnahmen zur Umsetzung einer konsequenten Verpflegungsteilnehmerorientierung für deutsche GV-Betriebe zu schaffen. Weiterhin wird die Möglichkeit vorbereitet, die in der BRD bereits diskutierte Konzeption als Ganzes oder in Teilen auf koreanische GV-Betriebe zu übertragen. Hierbei ist insbesondere auf Funktionselemente einer QM-Konzeption und Hemmnisse für eine Übertragung einzugehen.

Der Aufbau der Arbeit ergibt sich aus dem o. g. Ziel. In dem folgenden zweiten und dritten Kapitel wird die Bedeutung der Leistungen des GV-Betriebes im Rahmen des Großhaushalts dargestellt, um die Aufgaben und deren Bedeutung des GV-Betriebes in der Gesellschaft im Vergleich zu den anderen Institutionen deutlich abzugrenzen.

Das vierte Kapitel - vgl. hierzu und zu den weiteren Abschnitten Abb. 1.1 - skizziert die heute in der BRD diskutierten Modellelemente zur Gestaltung des GV-Betriebes. Dabei werden die neben den allg. Betriebsmerkmalen deutlich erkennbaren weiteren Charakteristiken des GV-Betriebes, nämlich die spezifischen Leistungsziele und der zweistufige Leistungserstellungsprozeß zusammengefaßt und auf die Leistungen des GV-Betriebes detailliert eingegangen. Weiterhin werden in diesem Kapitel die Führung des GV-Betriebes und ein relativ neues und weit akzeptiertes Managementdenken, das St. Galler Managementmodell, und das daraus weiterentwickelte großhaushaltbezogene Betriebsmanagementmodell von BOTTLER thematisiert.

Im fünften Kapitel werden zuerst die Einflußfaktoren auf das zunehmende Interesse an der Qualität im deutschen GV-Betrieb verdeutlicht, wobei die Zunahme des Qualitätsbewußtseins der Verpflegungsteilnehmer, die Veränderung der gesetzlichen Forderungen sowie die Zunahme der Konkurrenz im scharfen Wettbewerb herausgestellt werden. Dann werden der Begriff der Qualität, der Teilqualitäten innerhalb des Terminus der Qualität sowie die möglichen Arten und deren Bedeutungen während der Qualitätsbeurteilung der

gesamten gebotenen Leistungen des GV-Betriebes diskutiert. Dazu wird auf die beiden wichtigen Termini “Qualitätsmanagement” (QM) und “Qualitätsmanagementsystem” (QM-System) detailliert eingegangen, wobei die vier Elemente des QM-Systems und die Bedeutung des Qualitätsaudits während der Durchführung des QMs vielseitig aufgezeigt werden. Die Darstellung der Beziehung zwischen Betriebsmanagement und QM ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil dieses Kapitels.

Weiterhin werden mit Blick auf die Entwicklung des Qualitätshandelns die unterschiedlichen Auseinandersetzungen mit Fragen der Qualität, wie z. B. im Zusammenhang mit “Qualitätszirkel” und “Total Quality Management” in den verschiedenen Kulturkreisen sowie deren Einfluß auf die Aktivitäten des Qualitätsdenken in Europa, insbesondere in der BRD, herausgearbeitet. Auch auf die jeweiligen Probleme und Schwierigkeiten, die in der Praxis während der Umsetzung dieser Konzeptionen entstehen, wird eingegangen, um Folgeprobleme zu verhindern bzw. um verbesserte Konzeptionen weiterentwickeln zu können. Dazu werden DIN EN ISO Normenreihen unter dem Aspekt der Orientierungsgrundlage des QMs thematisiert. Dabei werden der Aufbau der DIN EN ISO Normenreihe, deren wichtige Unterpunkte und die für die Betriebe immer bedeutender werdende Zertifizierung von QM-Systemen sowie das Verhältnis des QM-Systems auf Basis der DIN EN ISO Normenreihe zum TQM-Konzept beschrieben.

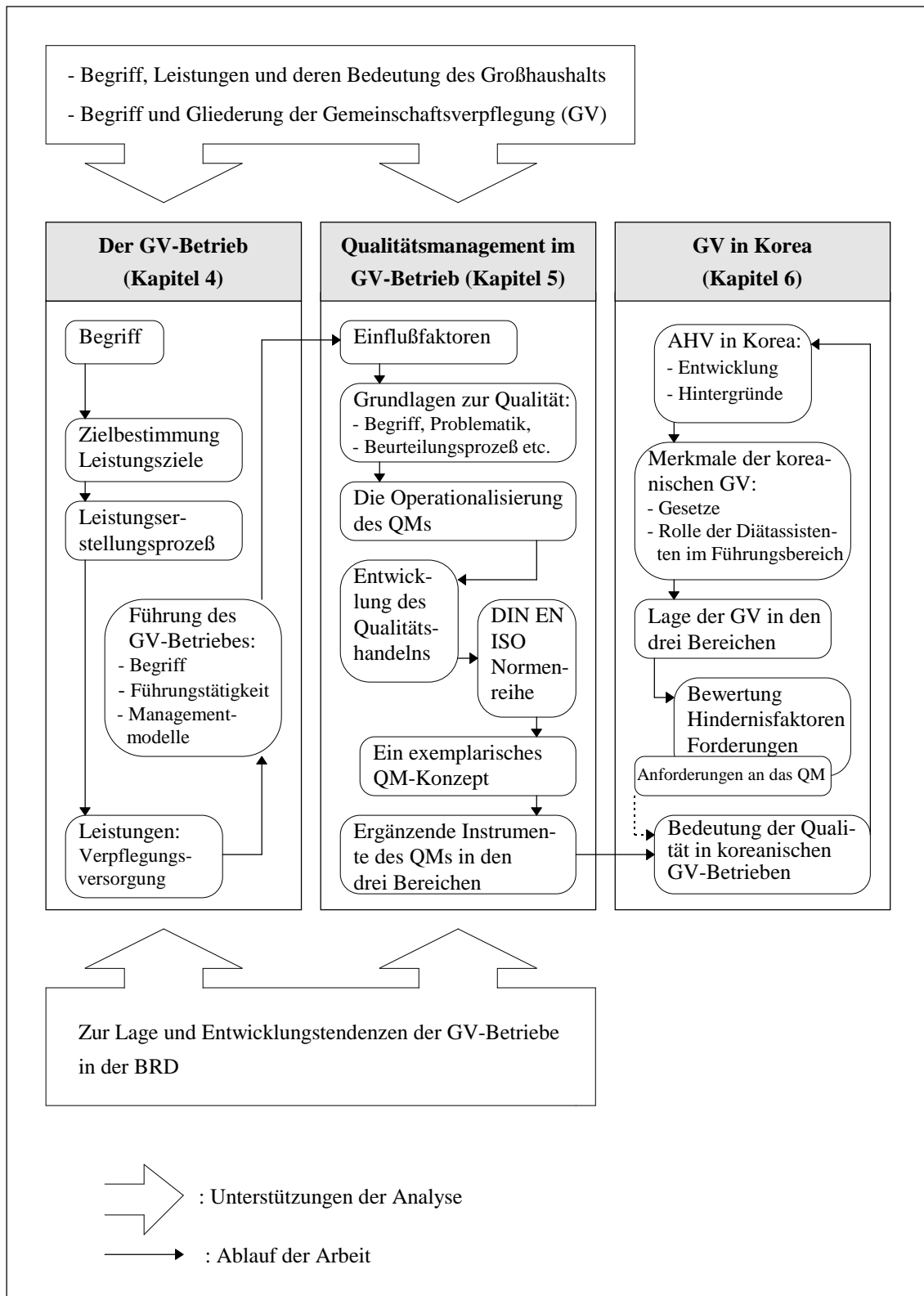
Zusätzlich wird in diesem Kapitel ein QM-Konzept, das von LEHMANN/SCHMID anhand der 6-Stufen-Methode zusammengefaßt wurde, als Beispiel ausgewählt und dargestellt, da diese 6-Stufen-Methode von REFA in der Praxis bereits umfangreich angewendet wird. Schließlich werden die ergänzenden zusätzlichen Instrumente des QMs zweckmäßig in drei Bereichen (dem personellen Bereich, dem Bereich der technischen und organisatorischen betriebseigenen Struktur und dem Leistungserstellungsbereich) erarbeitet. Dabei werden die baulichen Anforderungen, das Hygieneverhalten der Mitarbeiter, Anreizsysteme zur Erhöhung der Motivation sowie das HACCP-Konzept als wesentliche Einflußfaktoren thematisiert.

Das sechste und abschließende Kapitel stellt die Entwicklung der AHV und der GV in

Korea dar, wobei die Besonderheiten der GV bezüglich der gesetzlichen Rahmenbedingungen und die Rolle der Diätassistenten im Vergleich zu den deutschen Verhältnissen dargestellt werden. Weiterhin werden die tatsächlichen Zustände und Entwicklungstendenzen der GV in Korea geschildert. Darauf aufbauend werden weiterführende Diskussions- und Gestaltungsschwerpunkte herausgearbeitet. Sie sollen trotz der aus der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise resultierenden anderen Schwierigkeiten der koreanischen GV-Betriebe vorrangig angegangen werden. Entsprechend werden in diesem Kapitel die möglichen Hürden einer weiteren Entwicklung der koreanischen GV-Betriebe und daraus sich ergebende Forderungen der unterschiedlichen Interessenträger zusammengefaßt. Bei der Diskussion, welche QM-Konzepte auf koreanische Verhältnisse übertragen werden können, muß grundsätzlich beachtet werden, daß nur Grundideen, nicht aber fertige Konzepte und Verfahren aufgenommen werden können. Die kulturellen Unterschiede beider Gesellschaften sind sehr groß. Eine schlichte Übertragung der QM-Konzepte in einen anderen kulturellen und rechtlichen Rahmen würde nur Mißerfolge bewirken. Deshalb besteht bei der Übertragung der Grundideen im Einzelfall noch ein erheblicher Forschungsbedarf. In diesem Zusammenhang beinhaltet das siebte Kapitel (Schlußbetrachtung) eine Überlegung zu Anforderungen im Hinblick auf die Funktionselemente des QMs sowohl für koreanische als auch deutsche GV-Betriebe.

Der Zusammenhang zwischen dem GV-Betrieb und den skizzierten Forschungsrichtungen im Hinblick auf das Qualitätsmanagement in der BRD und in Korea läßt sich also gemäß Abb. 1.1 folgendermaßen darstellen.

Abb. 1.1: Bezugsrahmen der Arbeit



(Eigene Darstellung)

## 2 Der Großhaushalt

Seit einer Gliederung der Haushaltsformen von EGNER<sup>1</sup> wird in der einschlägigen haushaltswissenschaftlichen Literatur darauf hingewiesen, daß zwischen dem Großhaushalt,<sup>2</sup> genauer gesagt: durch die von ihm erbrachten Funktionen, und dem Privathaushalt eine Beziehung besteht. Dabei handelt es sich um die Leistungen des Großhaushalts, die dieser für Privathaushalte erbringt, da die Privathaushalte heute vielfach Leistungen nicht mehr decken und sichern können. Hierin besteht eine wesentliche gesellschaftliche Bedeutung des Großhaushalts.

Bei der Charakterisierung des Großhaushalts betonen Wissenschaftler ergänzend sehr stark die erweiternde Rolle der Großhaushaltsleistungen für die moderne Gesellschaft und versuchen so eine verstärkte gesellschaftliche Resonanz herbeizuführen. Aufgrund des rasanten gesellschaftlichen Wandels wird heute den Leistungen des Großhaushalts und deren gesellschaftlichen Bedeutung mehr Beachtung geschenkt. Dabei wird die Leistung des GV-Betriebes als ein wichtiger Teilbereich der Gesamtleistung des Großhaushalts betrachtet. Aus diesem Grund wird hier eine Erklärung des Großhaushalts als Basis zum Verständnis der GV und des GV-Betriebes und als Ausgangspunkt zur weiteren

---

<sup>1</sup> EGNER definiert Haushalt als “die Einheit der auf Sicherung der gemeinsamen Bedarfsdeckung einer Menschengruppe im Rahmen eines sozialen Gebildes gerichteten Verfügungen” (Egner 1976, S. 34). Dabei wurde er in drei Haushaltsformen untergegliedert:

- Blutgruppenhaushalte, z. B. Familienhaushalte,
- Verbandshaushalte, z. B. Anstalts-, Kollektiv- und Vereinshaushalt,
- Geschichtete Haushalte, z. B. Gliedhaushalt (vgl. Egner 1976, S. 43-49).

<sup>2</sup> Manche Wissenschaftler verwenden in der Literatur anstelle von “Anstaltshaushalt” das Synonym “Großhaushalt” oder vermeiden es allgemein den Terminus “Anstaltshaushalt” zu verwenden (vgl. Bauer-Söllner/Pfau 1987, S. 6; vgl. Bober 1986e, S. 123ff.; vgl. Bottler 1986e, S. 120ff.; vgl. Kutsch 1997, S. 196; vgl. Piorkowsky 1986, S. 113). Insbesondere vermeidet BOTTLER bewußt diesen Terminus aus folgendem Grund: “(.....), daß der Begriff der Anstalt umgangssprachlich wie auch in der Literatur in verschiedenen Fachzusammenhängen für so viel unterschiedliche Einrichtungen und Sachverhalte Verwendung findet, daß sein Gebrauch in unserem Zusammenhang die Gefahr bergen würde, zu viele unzutreffende Vorstellungen zu wecken” (Bottler 1975, S. 215).

Ausführung dargestellt. In den nächsten Kapiteln werden Begriff und Bedeutung des Großhaushalts verdeutlicht.

## **2.1 Begriffsklärung und Leistungen des Großhaushalts**

Als Großhaushalt wird ein Betrieb bezeichnet, der bedarfswirtschaftlich oder beschränkt erwerbswirtschaftlich geführt wird und der personenbezogene Leistungen der Unterkunfts-, Verpflegungs- und Pflegeversorgung erbringt. Diese unterhaltswirtschaftlichen Leistungen können mit weiteren Leistungen, z. B. mit sozio-kultureller Betreuung, Hygieneversorgung, Gebäudereinigung, Wäscheversorgung, medizinischer Versorgung, Ausbildungs- und Erziehungsleistungen, Fahrdiensten sowie Beratung verbunden sein (vgl. Balke 1991, S. 143; vgl. Bober 1984, S. 15; vgl. insbes. Bottler 1986a, S. 17; vgl. ders. 1982, S. 27; vgl. ders. 1984, S. 87f.; vgl. ders. 1988, S. 82; vgl. Friedrich 1990, S. 7; vgl. Piorkowsky 1984, S. 19; vgl. ders. 1987a, S. 25; vgl. Reatsch 1986, S. 24).

Die Leistungen des Großhaushalts sind Dienstleistungen<sup>3</sup> für Personen (Bottler 1979a, S. 189; Maier-Ruppert 1986, S. 74; Piorkowsky 1988, S. 285; ders. 1997, S. 107f.; Reatsch 1986, S. 26). Sie bestehen überwiegend aus Leistungsprogrammen, wobei alle oder nur ausgewählte Leistungen zur Bedarfsdeckung der Personen beitragen.

Unter diesem Aspekt wird nach dem Versorgungsgrad zwischen Groß-Vollhaushalten und Groß-Teilhaushalten unterschieden (Sobotka 1978, S. 13; vgl. Bober 1984, S. 7; vgl. Bottler 1975, S. 221f.; vgl. ders. 1982, S. 19f.; vgl. Bottler/Seel 1976, S. 319f.; vgl. Piorkowsky 1987b, S. 206). Groß-Vollhaushalte übernehmen - was die Versorgung anbelangt - "alle Familienhaushaltsfunktionen für eine relative Dauer für die eingebundenen Personen. Das Hauptziel eines jeweiligen Groß-Vollhaushaltes ist die volle Versorgung von Personen. Ein solches Versorgungssystem ist ein Großhaushalt" (Bottler/Seel 1976, S. 320). Hierzu gehören Altenheime und Altenwohn- bzw. -pflegeheime sowie Kinderheime (vgl. Bottler 1982, S. 19; vgl. Pfau 1986, S. 27). Groß-Teilhaushalte

---

<sup>3</sup> Zur begriffliche Erfassung von GUTENBERG vgl. Kap. 4.3.2 dieser Arbeit.

übernehmen Teilfunktionen von Familienhaushalten, sie können teilweise die Leistungen der Familienhaushalte ergänzen.<sup>4</sup> “Das Hauptziel ist z. B. Gesundheitsfürsorge, Ausbildung etc. Die Betrachtung als Großhaushalt ist hier vorrangig eine Aspektbetrachtung: Das System als Großhaushalt” (Bottler/Seel 1976, S. 321). Beispiele hierfür sind das Mahlzeitenangebot in einer Betriebskantine oder eine Vollversorgung für kurze Dauer z. B. im Krankenhaus (vgl. Bottler/Seel 1976, S. 320).

Durch Leistungen in beiden Großhaushaltsformen werden Lebensbedarfe von Personen befriedigt. Damit befinden sich die Personen in einem verbesserten Versorgungszustand gegenüber der ursprünglichen Situation. Dies zeigt sich “in einer hergestellten Regeneration, erhöhten Leistungsfähigkeit, verbesserten Gesundheit, stabilisiertem Selbstwertgefühl” (Bottler 1982, S. 17f.). Schließlich tragen sie zur Steigerung der Lebensqualität der zu versorgenden Personen bei (vgl. Balke 1991, S. 144; vgl. Bottler 1979a, S. 188; vgl. Bottler/Seel 1976, S. 319).

Durch Nennung von institutionellen Beispielen wird das Leistungsspektrum der Großhaushalte deutlich. Beispiele für Großhaushalte sind:

- Krankenhäuser; Alten-, Altenwohn- und Altenpflegeheime; Heime für behinderte Volljährige, für Kinder und Jugendliche; Tagesstätten; Pflegedienste; Arbeiterkantinen, Verpflegungsdienste; Mensen (Bottler 1982, S. 20; ders. 1986a, S. 17);
- Jugendherbergen; Studentenwohnheime; Straf- und Verwahranstalten; Ganztagschulen (Sobotka 1978, S. 18);
- Beratungsstellen, Kasernen, Verpflegungseinrichtungen der Bundeswehr (Bauer-Söllner/Pfau 1987, S. 7);
- Erholungs- und Ferienheime; Kindergärten, Kongreßzentren und Tagungsstätten (Elbers 1987, S. 18; Piorkowsky 1984, S. 18).

---

<sup>4</sup> Vgl. Kap. 2.2.2; Funktionen der Großhaushalte dieser Arbeit.

## **2.2 Zur Bedeutung des Großhaushalts**

In der Literatur wird die Bedeutung des Großhaushalts nach dem Umfang seines Einflusses auf die Gesellschaft zusammengefaßt, und zwar im Hinblick auf

- das Verhältnis zu Privathaushalten und deren Mitglieder oder zu bestimmten Menschengruppen und
- die wirtschaftliche Wirkung in Bezug auf die Arbeitsmarktsituation und die finanzielle Lage durch Subventionen von Staat oder Beiträgen von Nutzern etc. (vgl. Bauer-Söllner/Pfau 1987, S. 6-11; vgl. Bottler 1981a, S. 207-221; vgl. ders. 1984, S. 90ff.; vgl. Pfau 1986, S. 27-33; vgl. Witt 1995, S. 99-107).

Für diese Arbeit wird die zuerst genannte Betrachtungsweise betont, da die zweitgenannte wirtschaftliche Betrachtung von der politisch-gesetzlichen und ökonomischen Umwelt sehr stark abhängig und diese Lage in allen Ländern<sup>5</sup> unterschiedlich ist (vgl. Bottler 1995, S. 171).

### **2.2.1 Bedarfsdeckung bestimmter Menschengruppen**

Das Ziel des Privat- und des Großhaushalts ist die Erbringung und Gewährleistung einer unmittelbaren Daseinsvorsorge für die Mitglieder (Bottler 1988, S. 82). Der Unterschied zwischen beiden Haushalten besteht darin, daß sich die Leistungen des Großhaushalts auf die Bedarfsdeckung Dritter, einer Gruppe von Menschen, richtet. Dagegen richten sich Privathaushalte vorrangig an ihrem eigenen Bedarf aus (vgl. Küster 1994, S. 5; vgl. Müller/Wiese-Ruckelshausen 1986, S. 24; vgl. Witt 1993, S. 127f.). Früher traten der Staat oder die öffentliche und freie Wohlfahrtspflege ein, wenn die Privathaushalte die Daseinsvorsorge ihrer Familienangehörigen nur teilweise oder gar nicht gewährleisten konnten. Sie boten dem einzelnen die notwendigen Leistungen zur Linderung von gesundheitlichen, sozialen und gesellschaftlichen Not- und Problemsituationen an (vgl. Bottler/Seel 1976, S. 322f.; vgl. Pfau 1986, S. 28; vgl. Reatsch 1986, S. 24). Die Betreuung und Hilfe wurde in entsprechenden Einrichtungen erbracht. Die Leistungen gewinnen immer noch an

---

<sup>5</sup> Hier z. B. Republic of Korea (Südkorea) und der Bundesrepublik Deutschland (BRD).



Bedeutung.

“ Beispiele:

- für Kranke in Krankenhäusern, Spezialkliniken, ambulanten Pflegestationen,
- für Behinderte in Sonderschulen, Werkstätten, Wohnheimen,
- für ältere Menschen in Altentagesstätten, Altenwohnungen, Altenpflegeheimen, geriatrischen Kliniken,
- für Kinder und Jugendliche in Kindertagesstätten und Kindergärten, Kinder- und Erziehungsheimen, Jugendwohnheimen,
- für die Familie in Familien- und Müttergenesungsheimen,
- für Ortsfremde in Wohnheimen, Gästehäusern, Seemannsheimen” (Pfau 1986, S. 28).

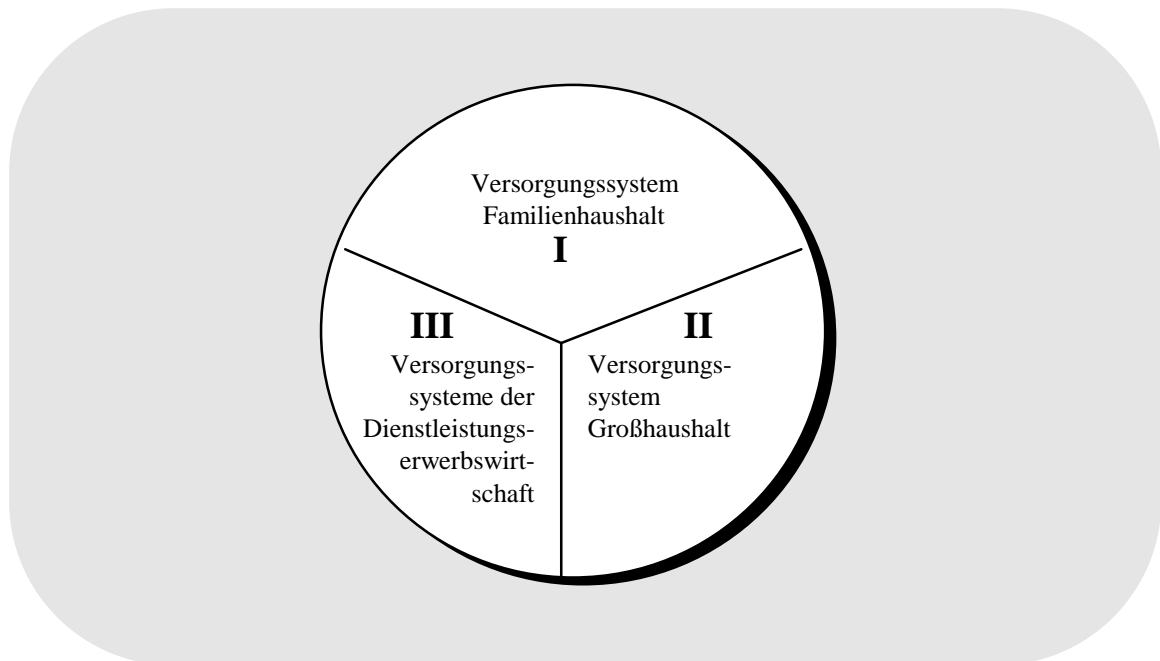
Weiterhin dienen die Leistungen des Großhaushalts jedoch auch zur Bewältigung von bestimmten Lebensumständen. Bedingt durch gesellschaftliche Veränderungen, wie z. B. steigende räumliche, berufliche und soziale Mobilität, steigender Anteil berufstätiger Frauen (vgl. Rosenbauer 1989, S. 165f.), ändert sich die Bedeutung von Versorgungsleistungen, wie z. B. in einer Betriebskantine, in der Schule sowie an der Universität (vgl. Pfau 1986, S. 31). Dort können Kinder, Jugendliche, Berufstätige sowie Studenten die Versorgungsleistungen wahrnehmen. Sie sind nicht in erster Linie mit Hilfsbedürftigen gleichzusetzen (vgl. Bauer-Söllner/Pfau 1987, S. 6ff.).

### **2.2.2 Unterstützung, Ergänzung und Ersetzung der familiären Daseinsvorsorge**

Großhaushalte erbringen die Leistungen zur Versorgung von Personen, um damit in z. T. sehr unterschiedlichem Umfang eine Regeneration oder Reproduktion der menschlichen Leistungsfähigkeit zu erreichen (Bottler/Seel 1976, S. 319). Täglich kommen erhebliche Teile der Bundesbürger in ihrer Lebenserhaltung in irgendeiner Weise direkt oder indirekt mit den Leistungen des Großhaushalts in Kontakt (vgl. Bottler 1981a, S. 207). Ohne den Großhaushalt kommt kein Privathaushalt aus, beide stehen in vielfältigen Wechselbeziehungen (vgl. Reatsch 1986, S. 25; vgl. Thiele-Wittig 1993, S. 373ff.). Daher ist nach BOTTLER davon auszugehen, daß die Großhaushalte mit Privathaushalten und großhaushaltsähnlichen Erwerbsbetrieben (erwerbswirtschaftliche Krankenhäuser, Hotels etc.) ein

System personaler Versorgung in unserer Gesellschaft bilden (Bottler/Seel 1976, S. 328; vgl. Bottler 1984, S. 98). Die folgende Abbildung zeigt das System personaler Versorgung. Es wird mit einer weiteren Darstellung (Abb. 2.2) in Teilen weiter vertieft.

Abb. 2.1: System personaler Versorgung



(Quelle: Bottler/Seel 1976, S. 328)

Abb. 2.2: Mögliche Einrichtungen in verschiedenen Lebensphasen in einem System personaler Versorgung

Kindheit	Jugend	Berufsleben	Alter
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinderkrippe</li> <li>- Kindergarten</li> <li>- Kinderhort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schule</li> <li>- Internat</li> <li>- Jugend- und Freizeitheim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kantine</li> <li>- Mensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tagesheim</li> <li>- Altenheim</li> <li>- Pflegeheim</li> <li>- Essen auf Rädern</li> </ul>
<.....Gaststätten, Hotels.....>			
<.....Krankenhäuser.....>			
<.....Fahrdienste für Behinderte.....>			
<.....Erholungsheime.....>			

(Quelle: Witt 1995, S. 102)

In diesem Zusammenhang ist zur Diskussion um die Bedeutung des Großhaushalts davon auszugehen, daß die Leistungen des Großhaushalts Funktionen des Privathaushalts unterstützen, ergänzen oder ersetzen, wenn Privathaushalte die Bedürfnisse ihrer Angehörigen nicht oder nur unvollständig befriedigen können (vgl. Balke 1991, S. 144; vgl. Bauer-Söllner/Pfau 1987, S. 6; vgl. Bottler 1981a, S. 208; vgl. ders. 1982, S. 19; vgl. Bottler/Seel 1976, S. 319f.; vgl. Pfau 1986, S. 27; vgl. Piorkowsky 1987b, S. 206; vgl. Sobotka 1978, S. 13; vgl. Von Schweitzer 1990, S. 26f.).

Unterstützung durch einen Großhaushalt bedeutet, daß “ein Großhaushalt den Privathaushalt in die Lage versetzt, die eigene Haushaltsführung in zufriedenstellender Weise aufrechtzuerhalten” (Bauer-Söllner/Pfau 1987, S. 6). Dadurch können bestimmte Struktur-schwächen der Privathaushalte kompensiert bzw. verbessert werden (Bottler 1981a, S. 208). Dies sind z. B. Bildungs- und Beratungsleistungen, Angebote ambulanter Pflege, Essen auf Rädern sowie Leistungen der Müttergenesungsheime usw. (vgl. Bauer-Söllner/Pfau 1987, S. 6).

Dazu bieten Großhaushalte mit ergänzenden Funktionen dem Privathaushalt bedarfsgerechte Leistungen. Ein Beispiel ist das Krankenhaus, in dem die erforderlichen Geräte und Einrichtungen sowie fachlich ausgebildete Kräfte vorhanden sind (vgl. Bauer-Söllner/Pfau 1987, S. 6). Weiterhin ist nach PFAU die Leistung einer Kantine als eine ergänzende Funktion eines Großhaushalts zu verstehen. “Die Leistungen einer Kantine können die Leistungen eines Privathaushalts ergänzen, wenn z. B. aufgrund der räumlichen Trennung von Wohnung und Arbeitsstätte die Haushaltsmitglieder von diesem nicht bedarfsgerecht versorgt werden können” (Pfau 1986, S. 27).

Schließlich geht es bei der ersetzenden Funktion des Großhaushalts um “die Gestaltung eines angemessenen Lebensraumes insgesamt” (Bottler 1981a, S. 208). Die hier eingebundenen Menschen sind in einem eine Vollversorgung bietenden Großhaushalt eingegliedert und gehören daneben keinem privaten Haushalt an bzw. sie können einen eigenen Haushalt nur noch sehr rudimentär führen. Beispiele für diese ersetzende Funktion des Großhaushalts sind Kinderheime, Alten- und Altenpflegeheime etc. (vgl. Bauer-Söllner/Pfau 1987, S. 6).

Zusammenfassend aus den Überlegungen zur Bestimmung und Bedeutung des Großhaushalts ist festzuhalten, daß

- das Ziel der Großhaushaltsleistungen die Sicherung der gemeinsamen Bedarfsdeckung von Menschen ist,
- wobei die Großhaushalte der unterstützenden, ergänzenden oder ersatzweisen unterhaltswirtschaftlichen Versorgung für Menschen außerhalb privater Haushalte zur grundlegenden Daseinssicherung dienen.

### **3 Gemeinschaftsverpflegung (GV)**

In diesem Kapitel ist die Außer-Haus-Verpflegung (AHV) und deren Untergliederung dargestellt, Individual- und Gemeinschaftsverpflegung (GV). Dabei werden der Begriff und die Merkmale der GV erklärt. Darüber hinaus werden Möglichkeiten der Gliederung der GV mit unterschiedlichen Ansätzen gezeigt.

#### **3.1 Begriffsklärung der GV**

Laut BOTTLER ist Außer-Haus-Verpflegung (AHV) “die Versorgung von Menschen mit Speisen und Getränken außerhalb ihres eigenen privaten Haushalts” (Bottler 1993b, S. 3). Das sind alle außerhalb des eigenen Haushalts im Verlauf des gesamten Tages eingenommenen Mahlzeiten durch eigens dafür geschaffene und darauf spezialisierte Einrichtungen (vgl. DGE 1980b, S. 129; vgl. Paulus 1981, S. 4; vgl. Rosenbauer 1989, S. 164).

Die AHV kann in die Bereiche Individual- und Gemeinschaftsverpflegung untergliedert werden (DGE 1976, S. 294). Die Individualverpflegung umfaßt die Verpflegung in Betrieben des Restaurant- und Gaststättengewerbes, die auf Einzelgäste und deren spezielle Wünsche ausgerichtet und erwerbswirtschaftlich orientiert sind (vgl. Bottler 1993b, S. 3; vgl. DGE 1988, S. 229). Da diese Einrichtungen auf Gewinnbasis<sup>6</sup> arbeiten und der Allgemeinheit zugänglich sind, werden sie in dieser Arbeit nicht behandelt.

Als GV wird “die Versorgung bestimmter Gruppen von Menschen mit Speisen und Getränken außerhalb ihres eigenen Haushalts” bezeichnet (Bottler 1993b, S. 3). Die Versorgungsleistung umfaßt zumindest eine warme Hauptmahlzeit, oft noch Zwischenmahlzeiten, teilweise auch alle Mahlzeiten des Tages (vgl. Bohl 1996, S. 6; vgl. Peinelt 1993b, S. 156; vgl. Steller 1984, S. 95f.; vgl. Zobel 1978, S. 152). GV ist die Verpflegung von Personengruppen. Die Personen einer Gruppe haben ein oder mehrere gemeinsame Merkmale wie Alter, Tätigkeit oder Gesundheitszustand und sind dadurch als Gruppe

---

<sup>6</sup> Vgl. Kap. 4.1 (Abb. 4.1)

homogen. Diese können z. B. Senioren, Patienten, Arbeitnehmer, Kinder, Studenten sowie Soldaten sein (vgl. Aign/Muskat 1971, S. 78; vgl. Bober 1990, S. 13; vgl. Bottler 1986e, S. 122; vgl. ders. 1993a, S. 111; vgl. Kuckuck/Mayer 1989, S. 86). In der Literatur werden anstelle von "Personengruppen" auch verschiedene Termini wie "Nutzer" (Bober 1986a, S. 6; Bottler 1982, S. 26), "GV-Gäste" (Bober 1988, S. 27; ders. 1990, S. 13; Weiß 1983, S. 4), "Essenteilnehmer" (DGE 1992a, S. 55; Piekarski/Ulrich 1990, S. 318; Leicht-Eckardt 1995, S. 136), "Verpflegungsteilnehmer" (Poggendorf 1986, S. 28f.; ders. 1987, S. 321) oder "Tischgäste" (Krahn 1993, S. 14; o.V. 1989e, S. 23; Roehl/Hermanowski 1993, S. 1) verwendet. Zur Kompatibilität des Terminus wird in der vorliegenden Arbeit einheitlich der Terminus "Verpflegungsteilnehmer" (VT) anstelle von "Personengruppen" benutzt.

### **3.2 Gliederung nach GV-Bereichen**

Da die GV die Verpflegungsversorgung immer nur für bestimmte Personengruppen beinhaltet, können für ihre Einteilung personenbezogene Merkmale herangezogen werden. Dabei ergibt sich folgende Einteilung (Bober 1990, S. 13):

■ GV-Einrichtungen nach dem Alter der VT:

- Säuglingsverpflegung in Krankenhäusern,
- Kinderverpflegung in Kindergärten und Heimen,
- Schülerverpflegung in Schulen und Internaten,
- Altenverpflegung in Heimen.

■ GV-Einrichtungen nach der Tätigkeit der VT:

- Betriebsverpflegung,
- Hochschulverpflegung,
- Streitkräfteverpflegung,
- Verpflegung in Justizvollzugsanstalten.

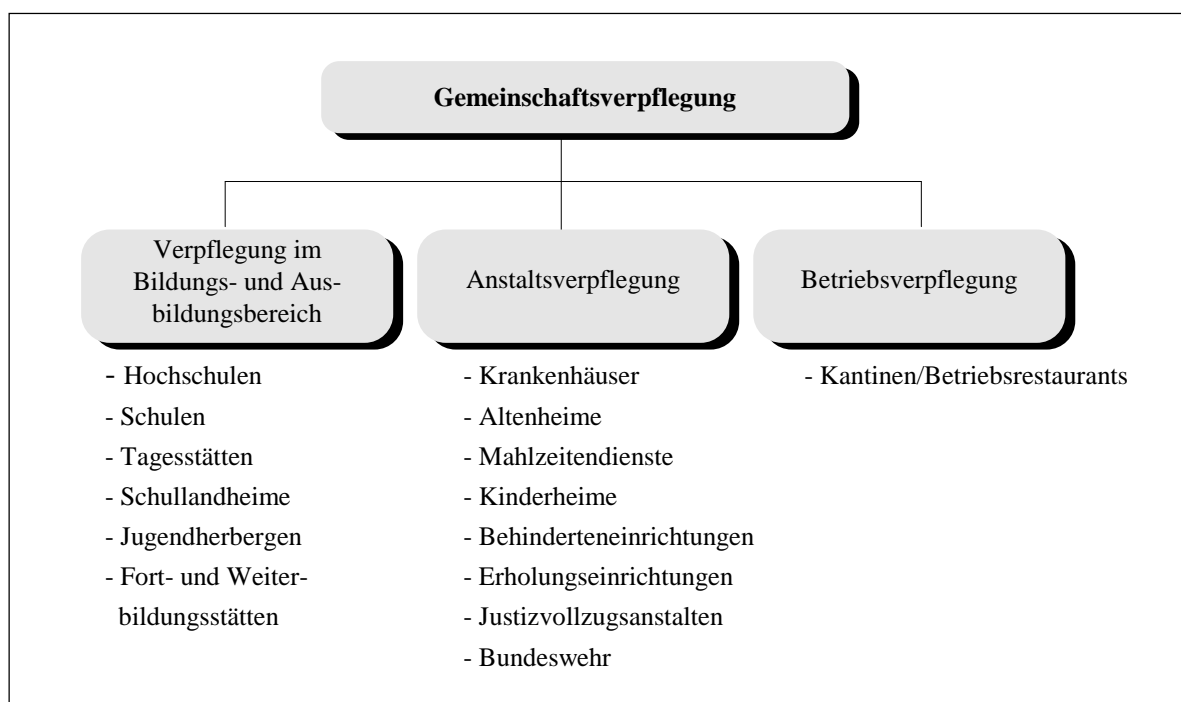
■ GV-Einrichtungen nach dem Gesundheitszustand der VT:

- Krankenhausverpflegung (in der Regel kurzfristiger Aufenthalt),
- Verpflegung in Pflegeheimen und Sanatorien (in der Regel langfristiger Aufenthalt).

Nach BOBER bietet die Einteilung nach personenbezogenen Merkmalen den Vorteil, daß je eine alters-, belastungs- oder gesundheitsgemäße Ernährung betrachtet wird. Dagegen ergeben sich in der Praxis häufig Schwierigkeiten bei der Abgrenzung der Gruppen nach den o. g. Merkmalen (Bober 1986b, S. 68; ders. 1990, S. 13f.).

Eine weitere Möglichkeit ist die Einteilung der GV nach Institutionen, die in der Literatur meist verwendet wird (vgl. Berger 1993, S. 8; vgl. Brivio/Adler 1978, S. 149; vgl. Jarofke 1996, S. 58; vgl. Reisner/Lehmann/Keul 1995, S. 1f.; vgl. Weiß 1987, S. 28). Nach dem Ernährungsbericht der DGE 1988 wird die GV nach Institutionen in die drei Bereiche Verpflegung im Bildungs- und Ausbildungsbereich, Anstaltsverpflegung und Betriebsverpflegung untergliedert (DGE 1988, S. 230). Die Gliederung der GV nach Institutionen wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht.

Abb. 3.1: Gliederung der Gemeinschaftsverpflegung nach Institutionen



(Quelle: Modifiziert nach Daten von der DGE 1988, S. 230)

## **4 Der GV-Betrieb**

### **4.1 Begriffsklärung des GV-Betriebes**

RAFFEÉ bezeichnet den Betrieb als ein zielorientiert Aktivitäten entwickelndes, längerfristig intendiertes System von Menschen und Sachen zur Hervorbringung von Sach- und/oder Dienstleistungen (Raffée 1974, S. 50; vgl. Bottler 1982, S. 13; vgl. ders. 1993b, S. 4). Eine zielgerichtete Beschaffung und die Kombination von Produktionsfaktoren können die Leistungserbringung ermöglichen, dabei kann das Ziel des Betriebes realisiert werden (Bober 1984, S. 2; Maier-Ruppert 1986, S. 31; vgl. Schneider 1981, S. 15; vgl. Wöhe 1984, S. 2f.).

Hinsichtlich der Zielkonzeption lassen sich zwei Betriebstypen unterscheiden (Bottler 1982, S. 15f.; vgl. ders. 1986a, S. 17; vgl. Thiemeyer 1975, S. 30ff.):

- der Betrieb, der nach Gewinnerzielung strebt und
- der Betrieb, der unmittelbar nach Bedarfsdeckung strebt.

Diese Unterscheidung der Betriebstypen spiegelt die Gliederung hauswirtschaftlicher Betriebe wider (siehe Abb. 4.1). Laut SCHIERENBECK folgt der zuerst genannte Betrieb<sup>7</sup> einem erwerbswirtschaftlichen Prinzip zur Gewinnmaximierung (Schierenbeck 1993, S. 24f.; vgl. Wöhe 1984, S. 5f.). Weitere Merkmale sind dabei das Autonomieprinzip<sup>8</sup> und das Prinzip des Privateigentums und des daraus abgeleiteten Anspruchs auf Alleinbestimmung (Schierenbeck 1993, S. 24; vgl. Wöhe 1984, S. 6). Im Gegensatz dazu stehen in der Regel die öffentlichen Betriebe, die Verwaltung sowie die bedarfswirtschaftlich orientierten Großhaushalte (Bottler 1982, S. 16; Schierenbeck 1993, S. 24; vgl. Rieger

---

<sup>7</sup> Insbesondere betrachtet SCHIERENBECK den Betrieb als ein übergeordnetes Wirtschaftssystem für eine Unternehmung (Schierenbeck 1993, S. 24). Trotz der Unterscheidung der beiden Begriffe im Bereich der Betriebswirtschaftslehre werden beide Begriffe in der Literatur häufig als Synonyme verwendet. Aus diesem Grund werden “Betrieb” und “Unternehmen” bzw. “Unternehmung” in der vorliegenden Arbeit auch als Synonyme verwendet.

<sup>8</sup> Als Autonomieprinzip wird die Selbstbestimmung des Wirtschaftsplanes bezeichnet (Schierenbeck 1993, S. 25).



1983, S. 8f.) (siehe Kap. 2.1).

Als GV-Betrieb definiert BOTTLER “einen Betrieb, dessen Leistung in der Verpflegungsversorgung von Personengruppen besteht” (Bottler 1982, S. 27). Anstelle des Terminus “GV-Betrieb” werden in der Literatur auch die Synonyme “GV-Einrichtung” (Bober 1990, S. 13; o.V. 1989c, S. 5) oder “GV-System” (Bottler 1993b, S. 3; Bottler/Hebel/Maier/Müller 1983, S. 17) verwendet.

Eine Einordnung der GV-Betriebe in das System hauswirtschaftlicher Betriebe kann anhand ihrer Oberziele und Leistungsarten erfolgen. Als hauswirtschaftliche Betriebe gelten Dienstleistungsbetriebe, deren Leistung in einer Unterkunft-, Verpflegungs- oder Pflegeversorgung besteht (Bober 1991a, S. 45f.; Bottler 1979a, S. 188; ders. 1982, S. 26; Piorkowsky 1984, S.18). “Hauswirtschaftliche Betriebe können privatwirtschaftlich-erwerbswirtschaftlichen oder gemeinwirtschaftlich-bedarfswirtschaftlichen Zielen dienen” (Piorkowsky 1984, S. 19). Die Stellung der GV-Betriebe im System hauswirtschaftlicher Betriebe wird in der folgenden Abbildung dargestellt.

Abb. 4.1: Gliederung hauswirtschaftlicher Betriebe

Leistungsarten Oberziel		Verpflegungsversorgung	Unterkunftsversorgung	Pflegeversorgung
		1	2	3
Unmittelbare Bedarfsdeckung	a	Gemeinschafts- verpflegungs- betrieb	Großhaushalte	
Gewinnerzielung	b		Großhaushaltsähnliche Erwerbsbetriebe	
	c		Hotel-, Kur- und Gastronomiebetriebe	

(Quelle: Bottler 1982, S. 27)

Im Hinblick auf die Zielkonzeption gibt es nun einerseits GV-Betriebe, die unmittelbar nach Bedarfsdeckung streben und andererseits GV-Betriebe, die nach Gewinn streben, also erwerbswirtschaftliche GV-Betriebe. Dabei gehören z. B. erwerbswirtschaftlich geführte Altenheime und Sanatorien (Felder 1b bis 3b) sowie Cateringbetriebe<sup>9</sup> zu den großhaus-haltsähnlichen Betrieben. Der Caterer erstellt die Verpflegungsleistung für die Personen-gruppen, arbeitet aber auf Gewinnbasis<sup>10</sup> (Feld 1b). Hotel-, Kur- und Gastronomie sind in der Regel erwerbswirtschaftliche Betriebe, die ebenfalls der Verpflegungsversorgung dienen, aber Gewinn erzielen (Fuller/Kirk 1991, S. 7ff.). GV- und Gastronomiebetriebe grenzen sich dadurch voneinander ab, daß die GV-Betriebe auf die Verpflegungs-versorgung bestimmter Gruppen von Menschen ausgerichtet sind (siehe Kap. 3.1).

Der GV-Betrieb ist in der Regel Teil eines Träger-Betriebes. Unter Träger-Betrieb soll hier der übergeordnete Betrieb für den GV-Betrieb verstanden werden (Bober 1990, S. 108; Bottler 1993b, S. 4). Industriebetriebe, Krankenhäuser, Studentenwerk und Wohlfahrts-verbände, Kirchen, Deutsches Rotes Kreuz etc. können Träger-Betriebe sein (Bottler 1981a, S. 209f.; DSW 1980, S. 6; Narr 1976, S. 89; Pfannschmidt-Wahl 1996c, S. 54). Der GV-Betrieb kann dabei rechtlich dem Träger-Betrieb angehören, z. B. im Sinne einer Abteilung. Er kann aber auch rechtlich selbständig von einem Pächter oder einem Cateringbetrieb geführt werden (Bottler 1993b, S. 4; Wagner/Hildt 1995, S. 5).

---

<sup>9</sup> In Gablers Wirtschaftslexikon wird Catering bezeichnet als “Versorgung mit verzehrfertigen Speisen, die auf industrielle Weise vor- und zubereitet sind. Beliefert werden bestimmte Einrichtungen (Kantinen, Krankenhäuser, Altenheime, Mensen, Gefängnisse usw.) oder Personengruppen (z. B. alte Menschen in ihren Wohnungen)” (Arentzen/Winter 1997, S. 772). Diese Leistungen werden zwischen einem Dienstleistungs-unternehmen (Caterer) und einem Cateringnehmer (Auftragsgeber) vertraglich geregelt (o.V. 1976a, S. 25).

<sup>10</sup> Zur Lage und zu Entwicklungstendenzen der Cateringbetriebe in der BRD vgl. Kap. 4.5 dieser Arbeit.

## **4.2 Das Ziel des GV-Betriebes**

### **4.2.1 Zur Zielbestimmung im GV-Betrieb**

Unter Ziel versteht man einen “zukünftigen Zustand irgendwelcher Objekte, der durch entsprechendes eigenes Verhalten erreicht werden soll” (Ulrich 1970, S. 187). In der Regel verfolgt der Betrieb kein Einzelziel, sondern eine Kombination von mehreren Zielen. Diese Ziele werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur in den meisten Fällen am Beispiel der Formal- und Sachziele erläutert (Heinen 1971, S. 89f.; Schierenbeck 1993, S. 62; Schürner 1974, S. 66-69) Ausgehend von der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Zieltheorie hat BOTTLER die Zielkonzeption für GV-Betriebe konkreter herausgearbeitet (Bottler 1975, S. 215-223; ders. 1981b, S. 53-57; ders. 1993b, S. 14).

BOTTLER bezeichnet als Ziele des GV-Betriebes “die anzustrebenden und angestrebten zukünftigen Tätigkeitsergebnisse des GV-Betriebes oder seiner Teilbereiche” (Bottler 1993b, S. 14). In einem GV-Betrieb ergibt sich das Ziel aus den Zielen der mit dem Betrieb verbundenen Personen und Institutionen, wobei die Ziele der Träger<sup>11</sup> oder Eigentümer im Zielbildungsprozeß dominieren. Der Staat und die allgemeine Öffentlichkeit können diesen Prozeß beeinflussen (vgl. Bottler/Müller-Schwarz 1978, S. 303; vgl. Friedrich 1990, S. 8; vgl. Piorkowsky 1997, S. 116).

Betriebsziele<sup>12</sup> haben die Funktion, Orientierung zu geben. Sie stellen Entscheidungskriterien für die Mitarbeiter dar; dadurch können diese befähigt werden, die Entscheidungen zu treffen, die das Ziel des Betriebes zu verwirklichen helfen. Auch können die Ziele auf die Motivation der Mitarbeiter Einfluß nehmen (Bottler 1986b, S. 46). Weiterhin sind die Ziele ein Führungsinstrument. Sie liefern die Kriterien für die Handlungskontrolle, insbesondere für die Zielerreichungskontrolle (Bottler 1982, S. 68).

---

<sup>11</sup> Vgl. Kap. 4.2.1 und Kap. 4.4.3.2; Einflußumfang des Träger-Betriebes als Interessenträger auf die Entscheidungen des GV-Betriebes.

<sup>12</sup> Vgl. Kap. 4.4.3.1 (Abb. 4.16); das St. Galler Management-Konzept und dessen erweitertes Modell nach BOTTLER.

Die Ziele des GV-Betriebes werden in drei Zielebenen unterschieden:

- Oberziele,
- Leistungsziele und
- Unterziele (Bottler 1975, S. 219ff.; ders. 1981b, S. 53ff.).

BOTTLER spricht von den Tätigkeitsergebnissen des GV-Betriebes als Oberziele. Diese Ziele können “unmittelbare Bedarfsdeckung” oder “Gewinnerzielung” sein (Bottler 1993b, S. 14) (siehe Abb. 4.1). Sie dienen als Entscheidungskriterien zwischen Handlungsalternativen und damit insbesondere der zielentsprechenden Steuerung des Betriebsgeschehens und der Festlegung der Leistungsziele (vgl. Piorkowsky 1997, S. 118; vgl. Bottler 1993b, S. 14).

“Als Leistungsziel des GV-Betriebes bezeichnet man die vom GV-Betrieb angestrebten Leistungen” (Bottler 1993b, S. 14). Dabei ist zu beachten, daß die Festlegung der Leistungsziele nach Art, Güte, Menge, Ort und ihrer Bedeutung zueinander auf die Bedürfnisse der VT und die Vorstellungen des GV-Betriebes abgestimmt sein müssen. Die verschiedenen GV-Betriebe weisen typische Leistungsziele auf, bei denen die einzelnen Leistungen eine unterschiedliche Wichtigkeit haben. Diese können durch die Unterscheidung von Haupt- und Nebenleistungen zum Ausdruck gebracht werden (Bottler 1982, S. 17ff.; Piorkowsky 1997, S. 127). Hauptleistungen<sup>13</sup> besitzen für die Wahl der optimalen Alternative ein vergleichsweise höheres Gewicht als Nebenleistungen (Sobotka 1978, S. 65f.; vgl. Heinen 1971, S. 107f.). In allen GV-Betrieben besteht die Hauptleistung in der Verpflegungsversorgung. Die Nebenleistungen sind z. B. die Angebote an Kommunikationsmöglichkeiten und an gesundheitsbezogenen Ernährungsinformationen für VT etc. (vgl. Piorkowsky 1997, S. 127). Die Postulierung von Nebenleistungen ist vom Typ der VT und von den Leitvorstellungen des GV-Betriebes abhängig (Bottler 1993b, S. 15; vgl. Heinen 1971, S. 107f.).

---

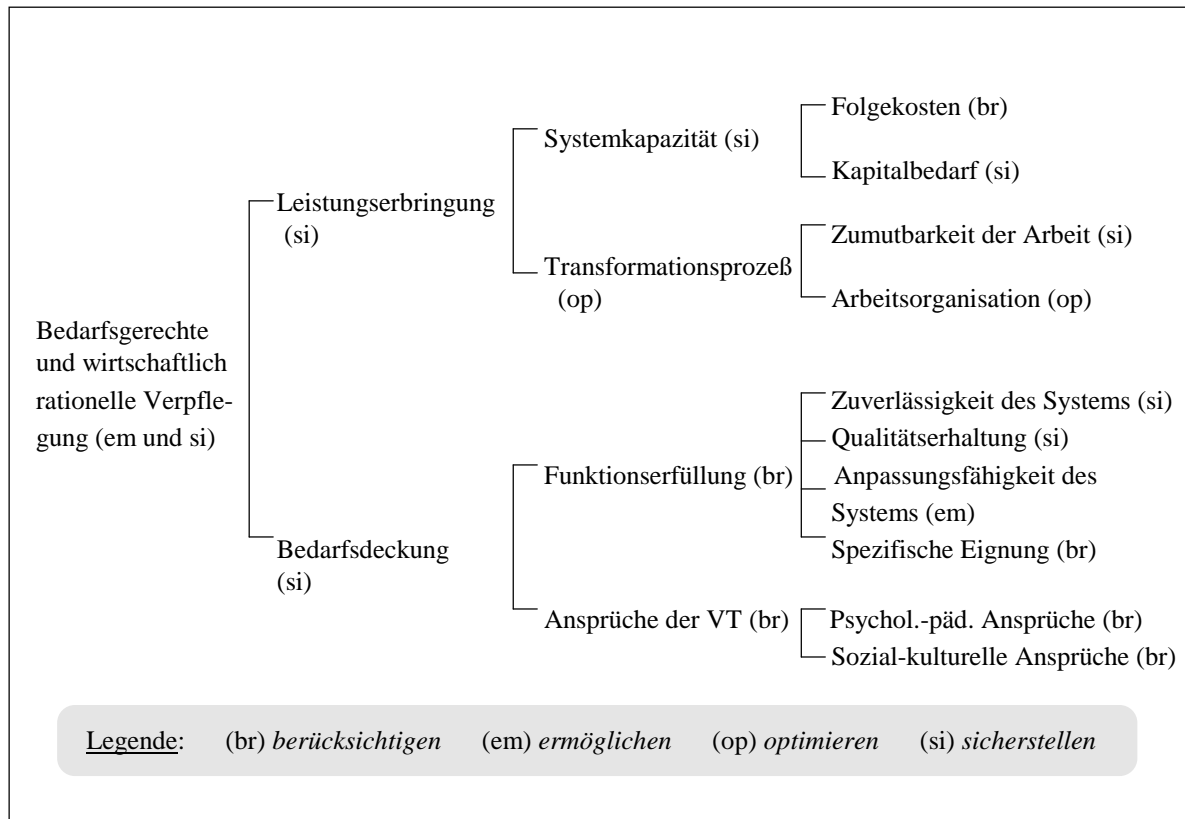
<sup>13</sup> Die Leistungen des GV-Betriebes werden im nächsten Kapitel 4.3.2.1 dieser Arbeit näher erläutert (siehe auch Abb. 4.6).

Weiterhin bezeichnet BOTTLER “spezielle Leistungsprogramme des GV-Betriebes” als Unterziele (Bottler 1975, S. 219ff.). In der Regel bestehen die Leistungen des GV-Betriebes überwiegend aus komplexen Leistungsprogrammen (vgl. Bober 1986c, S. 17ff.; vgl. ders. 1990, S. 24f.). Diese sind die konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung (Bottler 1981b, S. 54). Sie können beim VT direkt angeknüpft werden und dadurch kann der VT seine Bedürfnisse erfüllen (vgl. Piorkowsky 1997, S. 118).

Alle genannten Ziele werden nach vertikalen und horizontalen Beziehungen zwischen den Zielen geordnet (vgl. Kirsch 1977, S. 27; vgl. Sobotka 1978, S. 136). Die Gesamtheit der Ziele steht “nicht gleichrangig nebeneinander, sondern es werden je nach Prioritätsstruktur der Entscheidungsträger und nach der spezifischen Ausgangssituation sowie aufgrund der Struktur der Verpflegungsteilnehmer und deren Ansprüche bestimmte Haupt- bzw. Primär- oder Neben- bzw. Sekundärzwecke verfolgt” (Sobotka 1978, S. 65). Dabei ist es erforderlich, die Kausalbeziehungen aller Ziele zu verdeutlichen. So kann eine rationale Entscheidung für die Auswahl einer Verpflegungsleistung getroffen werden (Sobotka 1978, S. 136). Diese geordneten Beziehungsstrukturen bilden Ziel-Mittel-Ketten (Bottler 1982, S. 68; Heinen 1971, S. 107; Maier-Ruppert 1986, S. 32). Daraus bildet sich ein Zielsystem (Bottler/Müller-Schwarz 1978, S. 303; Schürner 1974, S. 66). “Als Zielsystem wird die geordnete Gesamtheit von situationsgerechten Zielen (einschließlich der zwischen ihnen bestehenden Beziehungen) bezeichnet, die vom Großhaushalt und seinen Teilen während einer oder mehrerer Handlungsperioden verfolgt werden” (Zangemeister 1973, S. 89 zitiert nach Bottler 1986b, S. 46).

Da in der jeweiligen komplexen Situation eine Vielzahl von Zielen, die in vertikalen und horizontalen Beziehungen zueinander stehen, erkannt und operational formuliert werden sollen, ergeben sich bei der systematischen Aufstellung von Zielen und beim Aufbau eines Zielsystems oft Schwierigkeiten. Die Hauptprobleme sind dabei die vollständige Erfassung der wesentlichen Merkmale und deren Darlegung (vgl. Hentze/Brose 1985, S. 61; vgl. Schürner 1974, S. 66 ; vgl. Sobotka 1978, S. 112; vgl. Piorkowsky 1987b, S. 209ff.; vgl. ders. 1997, S. 116). Die folgende Darstellung zeigt einen Ausschnitt aus dem Zielsystem eines GV-Betriebes, in dem die Ober- und Unterziele erkennbar sind.

Abb. 4.2: Ausschnitt aus dem Zielsystem eines GV-Betriebes



(Quelle: Modifiziert nach Daten von Sobotka 1978, S. 144)

### 4.2.2 Mögliche Leistungsziele

Nach BOTTLER/HEBEL/MAIER/MÜLLER lassen sich die Leistungsziele des GV-Betriebes anhand von zwei Aspekten unterscheiden. Auf der einen Seite stehen die VT, die ihre Interessen verwirklicht sehen wollen, auf der anderen Seite die Träger des GV-Betriebes, die bestimmte Anforderungen an den GV-Betrieb stellen (Bottler/Hebel/Maier/Müller 1983, S. 2f.). Von einigen Autoren wird dieser Interessenwiderstreit, der im Ansatz von BOTTLER/HEBEL/MAIER/MÜLLER aufgegriffen ist, übersehen (vgl. Bober 1990, S. 111ff.; vgl. Hirte 1989, S. 32; vgl. Lehmann 1990, S. 8; vgl. Lenz 1995, S. 60; vgl. Pfeifer 1984, S. 10). Daher sind die träger- und die verpflegungsteilnehmerbezogenen Ziele in der folgenden Arbeit sinngemäß BOTTLER/HEBEL/MAIER/MÜLLER entnommen, auf die im folgenden ausführlicher eingegangen wird.

#### 4.2.2.1 Trägerbezogene Ziele

Wenn ein GV-Betrieb bei seinen VT ein positives Image hat, kann sich die Zahl der VT erhöhen. Nimmt die Teilnehmerzahl an der Verpflegung zu, so trägt dies zu einer Erhöhung des Deckungsbeitrags<sup>14</sup> bei (o.V. 1994c, S. 37). Dadurch kann der Träger eine finanzielle Belastung vermeiden. Weiterhin stellt die GV für den Träger eine Möglichkeit dar, positiv auf die Arbeitsleistung und -zufriedenheit seiner Mitarbeiter einzuwirken (Bober 1990, S. 112f.; o.V. 1994e, S. 14). Gleichzeitig kann z. B. durch eine gute Arbeitsatmosphäre eine größere Unterstützung von Trägerzielen erreicht werden (Bober 1990, S. 111; Pfeifer 1984, S. 10).

Zusammenfassung der trägerbezogenen Ziele:

- Erhöhung der Essensbeteiligung und damit Erhöhung der Deckungsbeiträge und

---

<sup>14</sup> HUMMEL/MÄNNEL definiert Deckungsbeitrag folgendermaßen: “Der Deckungsbeitrag eines bestimmten Kalkulationsobjektes wird zwar zunächst als Überschuß der Einzelerlöse über die Einzelkosten definiert, dann aber sehr präzise festgelegt als der Überschuß jener Erlöse (bzw. Einnahmen) über jene Kosten (bzw. Ausgaben), die auf dieselbe (identische) Entscheidung zurückzuführen sind wie die Existenz des betreffenden Kalkulationsobjektes selbst” (Hummel/Männel 1983, S. 49).

Wirtschaftlichkeit,

- Verbesserung des Images des GV-Betriebes bzw. seiner Trägereinrichtung,
- Verbesserung von Arbeitsleistung und -zufriedenheit,
- Unterstützung von Trägerzielen, wie gutes Betriebsklima, hohe Lebensqualität im Heim, Heilung von Krankenhauspatienten etc. (Bottler/Hebel/Maier/Müller 1983, S. 2).

#### **4.2.2.2 Verpflegungsteilnehmerbezogene Ziele**

Die möglichen verpflegungsteilnehmerbezogenen Leistungsziele des GV-Betriebes lassen sich in vier Teilgebiete einteilen:

- Nährstoff- und Energieversorgung,
- Psychische Regeneration,
- Kompetenzvermittlung,
- Ergänzende VT-orientierte Ziele (Bottler/Hebel/Maier/Müller 1983, S. 2).

Zu den einzelnen Gebieten:

- Nährstoff- und Energieversorgung:

Die konkreten Leistungsziele in diesem Bereich sind

- a) Sättigung,
- b) Erhaltung des Gesundheitszustandes gesunder ideal- bis normalgewichtiger VT,
- c) Verbesserung des Gesundheits- und Ernährungszustandes (Bottler/Hebel/Maier/Müller 1983, S. 4ff.).

Durch die Zufuhr von Nährstoffen und Energie wird die physische Versorgung der VT erreicht. Für eine Sättigung der VT ist es notwendig, die Mahlzeiten in ausreichender Menge, zu einem bestimmten Zeitpunkt und in einem festgelegten Raum anzubieten (Lehmann 1990, S. 6). Hier stehen ausschließlich die bedarfsgerechten Portionsgrößen im Vordergrund, wobei der je nach Arbeitsschweregrad angemessene Energiegehalt der Mahlzeiten beachtet wird (Kuckuck/Mayer 1989, S. 67ff.; Piekarski/Ulrich 1990, S. 318). Zur Erfüllung des Leistungsziels "Erhaltung des Gesundheitszustandes" sind zusätzliche



Maßnahmen erforderlich. So ist z. B. eine ernährungsphysiologisch ausgewogene Mischkost nach Empfehlungen der DGE anzustreben, damit die Versorgung mit den Hauptnähr- und Mineralstoffen, Vitaminen sowie Ballaststoffen usw. sichergestellt wird (AID 1994c, S. 10; Aign/Muskat 1971, S. 77f.; Becker 1995, S. 58; DGE 1976, S. 365; DGE 1992b, S. 8f.; DGE-Info. 1994, S. 26f.; o.V. 1994c, S. 38; Peinelt 1993a, S. 119; ders. 1993b, S. 156; Zimmermann 1997, S. 29). Dabei geht die DGE für die Speisenplanhinweise, besonders für ein Mittagessen in der GV, davon aus, daß die fehlerhaften Ernährungsgewohnheiten bei den übrigen Gerichten des Tages zumindest teilweise kompensiert werden können (o.V. 1993d, S. 6; o.V. 1995a, S. 5). Dazu ist auf jeden Fall auf die Erfüllung von Mindestkriterien wie Abwechslungsreichtum, sensorische Attraktivitäten und auf eine Abstimmung hinsichtlich der jeweiligen Altersgruppen zu achten (o.V. 1994c, S. 38; vgl. AID 1994b, S. 4). Gleichzeitig muß die hygienisch einwandfreie Beschaffenheit der Lebensmittel auf allen Stufen der Herstellung und Darbietung garantiert sein (Steuer 1990, S. 27; vgl. Bottler 1981b, S. 53).

Eine Verbesserung des Gesundheits- und Ernährungszustandes bezieht sich auf Patienten in Krankenhäusern oder auf Menschen in Pflegeheimen. Um einen schlechten Gesundheits- oder Ernährungszustand zu verbessern, sind hohe Anforderungen an den GV-Betrieb unentbehrlich. Sowohl die strenge Auswahl bei der Vor- und Zubereitung der Lebensmittel, als auch präzise ernährungsphysiologische Grundlagen sind erforderlich, um das genannte Ziel vollständig zu erreichen (Berg 1995, S. 31). In diesem Fall ist eine patienten- oder fallspezifische Zusammenstellung, je nach Krankheitsstadium, anzubieten; also als Therapie im Sinne einer Verpflegungsversorgung (Bottler 1981b, S. 54). Dafür sind in Zentral- und Diätküchen im klinischen Bereich die Diätassistenten<sup>15</sup> zuständig (Haag 1996, S. 84).

---

<sup>15</sup> Da es in der Praxis keine geschlechtsneutrale Form von Berufsbezeichnungen gibt, wird in dieser Arbeit einheitlich die männliche Form wie z. B. "Diätassistenten" anstelle von "DiätassistentInnen" verwendet.

■ Psychische Regeneration:

Die Leistungsunterziele sind

- a) Entspannung, Vermittlung von Essensfreude, Erhöhung des Wohlbefindens und
- b) Förderung der Kommunikation bzw. Kommunikationsbereitschaft der VT  
(Bottler/Hebel/Maier/Müller 1983, S. 12ff.).

VT haben konkrete Erwartungen und Wünsche bezüglich der Entspannung und des Wohlbefindens während des Essens (Pfeifer 1984, S. 10; Poggendorf 1986, S. 29). Sie beziehen sich sowohl auf den Geschmack, Geruch und das Aussehen des Essens als auch auf die Verzehrsituation. Werden diese Erwartungen und Wünsche der VT erfüllt, so fördern sie deren Zufriedenheit (Bober 1986c, S. 36f.; vgl. ders. 1990, S. 50-54).

Ein weiteres Ziel ist die Förderung der Kommunikation, sowohl der VT untereinander als auch zwischen den Mitarbeitern des GV-Betriebes und den VT (Bober 1986c, S. 119; ders. 1987, S. 30; Bottler 1981b, S. 55; Handt 1993, S. 24; Lenz 1995, S. 59). Dadurch soll der Gefahr einer Isolation, z. B. in Altenheimen oder bei den Mitarbeitern verschiedener Abteilungen, während der Betriebsverpflegung entgegengewirkt werden. Voraussetzung dafür ist eine kommunikationsfördernde Atmosphäre. Um diese zu schaffen, sollen gemütlich gestaltete Räume durch z. B. Dekorationen, Musik, Pflanzen und Medien etc. und für den VT eine über die ausschließlich zum Essen benötigte Zeit hinausgehende Pause zur Verfügung stehen (vgl. Poggendorf 1990, S. 85; vgl. Schmid 1997b, S. 46; vgl. ders. 1997e, S. 26). Hierdurch können die Kommunikationsbeziehungen gefördert und verbessert werden.

■ Kompetenzvermittlung:

Die Leistungsziele sind

- a) Vermittlung von Eßkultur,
- b) Ernährungserziehung, -beratung, -bildung und
- c) Prävention gegen und/oder Rehabilitation bei Kompetenzverlust (Bottler/Hebel/Maier/Müller 1983, S. 15-21).

Nach BOTTLER/HEBEL/MAIER/MÜLLER sind mögliche Bildungs- und Erziehungsziele

der GV unter dem Leistungsziel “Kompetenzvermittlung” zusammengefaßt. “Unter Kompetenz wird hier die subjektive Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit des Einzelnen verstanden, sich in eigener Verantwortung bedarfsgerecht zu ernähren, Eßkultur zu wahren und sich eigenständig zu verpflegen” (Botter/Hebel/Maier/Müller 1983, S. 15).

Die Vermittlung von Eßkultur kann vor allem durch die Gestaltung des Verpflegungsumfelds, des Speisenplans und der Speisen vorgenommen werden. Dadurch haben die VT die Möglichkeit, sich über die gewünschten Tischsitten, die Kleiderordnung und das Verhalten im GV-Betrieb usw. zu informieren (Bottler/Hebel/Maier/Müller 1983, S. 16; vgl. Schmid 1997d, S. 35ff.). Das Ziel der Vermittlung von Eßkultur liegt in erster Linie darin, dem Deutschen die deutsche Eßkultur vorzustellen. Den Kindern und Jugendlichen, die zur Zeit an Schnellrestaurants mit Fast-food-Angebot gewöhnt sind (AID 1994a, S. 2), kann dadurch deutsche Eßkultur nahegebracht werden. Weiterhin gewinnt die Vermittlung von Eßkultur in Alten- oder Pflegeheimen besonders an Bedeutung. Diese können Heimatgefühle von alten Menschen hervorrufen, was zu einer besseren Lebensqualität von alten Menschen, die in Alten- oder Pflegeheimen wohnen, führen kann (Pfannschmidt-Wahl 1993a, S. 59f.; vgl. Pfeifer 1984, S. 10). Zusätzlich können die VT in vielen GV-Betrieben durch eine sog. “Aktionswoche”<sup>16</sup> mit einer fremden Eßkultur in Kontakt kommen (o.V. 1997a, S. 66; Pfannschmidt-Wahl 1995, S. 68; ders. 1996b, S. 72; Röger 1995, S. 46; Schmid 1997c, S. 31; Voigt 1992, S. 13). Außerdem ist die Vermittlung der deutschen Eßkultur für Menschen aus anderen Kulturkreisen sehr wichtig, um Anpassungsschwierigkeiten beim Einleben in eine neue Umgebung zu vermeiden (vgl. Rahier 1985, S. 5ff.).

---

<sup>16</sup> Nicht nur zur Vorstellung der fremden Eßkultur, sondern auch zur Informationsvermittlung des aktuellen Interesses an z. B. gesunden Nahrungsmitteln für den VT werden in den GV-Betrieben sog. “Aktionswochen” geplant (vgl. Becker 1996, S. 36). Weitere Beispiele sind:

- Realisierung besonderer Angebote,
- Saisonaktionen: Anbieten jahreszeitabhängiger Produkte,
- Vorstellung von Neuheiten in Form von Probierportionen,
- Verteilung von Produkt- und Zubereitungsinformationen,
- Veranstalten von Kochkursen für den VT (Voigt 1992, S. 13).

In der Literatur wird davon ausgegangen, daß durch Ernährungserziehung, -beratung und -bildung auf Ernährungsfehler von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen hingewiesen werden soll (vgl. Bosche 1995, S. 22; vgl. Beran-Dauser 1995, S. 185; vgl. Gördes-Giesen 1988, S. 19; vgl. Heindl 1996, S. 450; vgl. Klapp/Leonhäuser 1995, S. 55f.; vgl. VZH 1994, S. 3; vgl. Zehetgruber 1993, S. 3). Damit kann zu einer Veränderung des Ernährungsverhaltens hingeführt und langfristig zur Verbesserung des Gesundheitszustandes beigetragen werden (Bottler 1981b, S. 56; Friedrich 1991, S. 22; vgl. Kunkeler 1990, S. 534; vgl. Leonhäuser 1988, S. 159; vgl. ders. 1993, S. 88ff.; vgl. Sendler 1990, S. 531). Hierbei ergeben sich in GV-Betrieben vielfach Schwierigkeiten bezüglich der Umsetzungen dieser Ziele, da manche GV-Betriebe kaum ausgebildete Mitarbeiter,<sup>17</sup> die Ernährungserziehung, -beratung und -bildung für VT durchführen können, beschäftigen (vgl. Hummel, 1991, S. B25f.; vgl. Bosche, 1995, S. 22).

Prävention gegen Kompetenzverlust und Rehabilitation von Kompetenzen beziehen sich vor allem auf Patienten in Krankenhäusern oder Rehabilitationseinrichtungen, aber auch auf Menschen in Alten- oder Pflegeheimen. In der Literatur werden nach dem Zeitpunkt der Intervention drei Präventionsformen<sup>18</sup> unterschieden (Leonhäuser 1991, S. 16). Dabei betrachtet BOTTLER bei diesem Leistungsziel nur die Tertiärprävention (vgl. Bottler 1991b, S. 81). “Der GV-Betrieb versucht, seinen Verpflegungsteilnehmern die Kompetenz zur eigenständigen Verpflegungsversorgung zu erhalten bzw. zu verbessern. Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten” (Bottler/Hebel/Maier/Müller

---

<sup>17</sup> Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern in GV-Betrieben ist einer der wichtigsten Verhinderungsfaktoren für die Einführung des Qualitätsmanagements in den GV-Betrieben (siehe Kap. 5.7.2.2.).

<sup>18</sup> “Unter Primärprävention werden dabei alle Bemühungen verstanden, die darauf abzielen, die Entstehung von Krankheiten zu verhindern, d. h. ihnen vorzubeugen bzw. die Gesundheit zu bewahren. Demgegenüber zielt die Sekundärprävention auf Maßnahmen, durch die gewöhnlich ein Krankheitsprozeß frühzeitig erkannt werden soll. Hier wird angestrebt, rechtzeitig bei Vorliegen eines Befundes, d. h. in der Regel noch im vorklinischen Stadium, mit einer Therapie zu beginnen. (.....) Als Tertiärprävention wird im allgemeinen die Rehabilitation bezeichnet. Hierzu zählen medizinische, psychologische und soziale Maßnahmen. Sie werden nach einer eingetretenen Gesundheitsschädigung durchgeführt, und zwar mit dem Ziel, die Gesundheit weitgehend wiederherzustellen, der Fortentwicklung einer chronischen Krankheit vorzubeugen, Rückfälle zu verhindern und in den Prozeß der Berufsausübung erneut zu integrieren” (Leonhäuser 1991, S. 16).

1983, S. 17).

■ Ergänzende VT-orientierte Ziele:

- a) Distributionsvorteile, insbesondere Zeitvorteile und
- b) Einkommensvorteile durch Subventionierung der Verpflegungsleistungen (Bottler/Hebel/Maier/Müller 1983, S. 28ff.).

Da GV-Betriebe sich meist in unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz befinden, kann der VT Wegzeiten sparen, wenn er das Verpflegungsangebot seines GV-Betriebes annimmt. Außerdem erhält der VT einen finanziellen Vorteil, da der Träger des GV-Betriebes in den meisten Fällen nicht die gesamten Kosten der Verpflegungsleistung auf den VT überträgt (Hirte 1989, S. 32). Ein Teil der laufenden Herstellungskosten, wie z. B. Lebensmitteleinsatzkosten, wird in der Regel durch den Träger in Form von Subventionen oder Zuschüssen gedeckt (DSW 1980, S. 5). Daher stellt die GV insofern eine Sozialleistung dar als der VT nur einen Teil der Kosten trägt (Bober 1990, S. 109; Reisner 1988, S. 11f.).

### **4.3 Die Verpflegungsversorgung**

#### **4.3.1 Produktionsfaktoren im GV-Betrieb**

Als Produktion wird “die systematische betriebszielgerichtete Kombination von Gütern und/oder Dienstleistungen zur Hervorbringung der gewollten Leistungen (ebenfalls Güter und/oder Dienstleistung)” (Bottler 1979a, S. 189) bezeichnet. Diejenigen Elemente, die in die Kombinationsprozesse zur Produktion der jeweils angestrebten betrieblichen Leistungen notwendig eingehen, werden als Produktionsfaktoren oder produktive Faktoren bezeichnet (vgl. Bottler 1979a, S. 189). Die systematische, zielgerichtete Kombination der Produktionsfaktoren ist eine entscheidende Voraussetzung für die Durchführung von Produktionsprozessen in allen Betriebstypen (vgl. Bober 1987, S. 31; vgl. Lehmann 1990, S. 3).

Von GUTENBERG<sup>19</sup> stammt eine grundlegende Einteilung der Produktionsfaktoren (Bottler 1979a, S. 188; Schierenbeck 1993, S. 181). Bei dieser Einteilung bestehen die Produktionsfaktoren aus drei Gruppen: Arbeitsleistungen, Betriebsmittel und Werkstoffe. Diese werden wiederum in Elementarfaktoren und dispositive Faktoren eingeteilt, wie die Abb. 4.3 darstellt.

Laut GUTENBERG sind menschliche Arbeitsleistungen in zwei Gruppen aufzugliedern, und zwar einerseits in objektbezogene und andererseits in dispositive Arbeitsleistungen. Unter objektbezogenen Arbeitsleistungen werden “alle diejenigen Tätigkeiten verstanden, die unmittelbar mit der Leistungserstellung, der Leistungsverwertung und mit finanziellen Aufgaben in Zusammenhang stehen” (Gutenberg 1972, S. 3). Diese Tätigkeiten können durch betriebseigene oder betriebsfremde Mitarbeiter erbracht werden. Im letzteren Fall wird die erbrachte Tätigkeit als fremdbezogen charakterisiert (Lehmann 1990, S. 3). Dispositive Arbeitsleistungen liegen vor, “wenn es sich um Arbeit handelt, die mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge in Zusammenhang steht” (Gutenberg 1972, S. 3). Dazu gehören Betriebs- und Geschäftsleitung, Planung und Betriebsorganisation, wobei

---

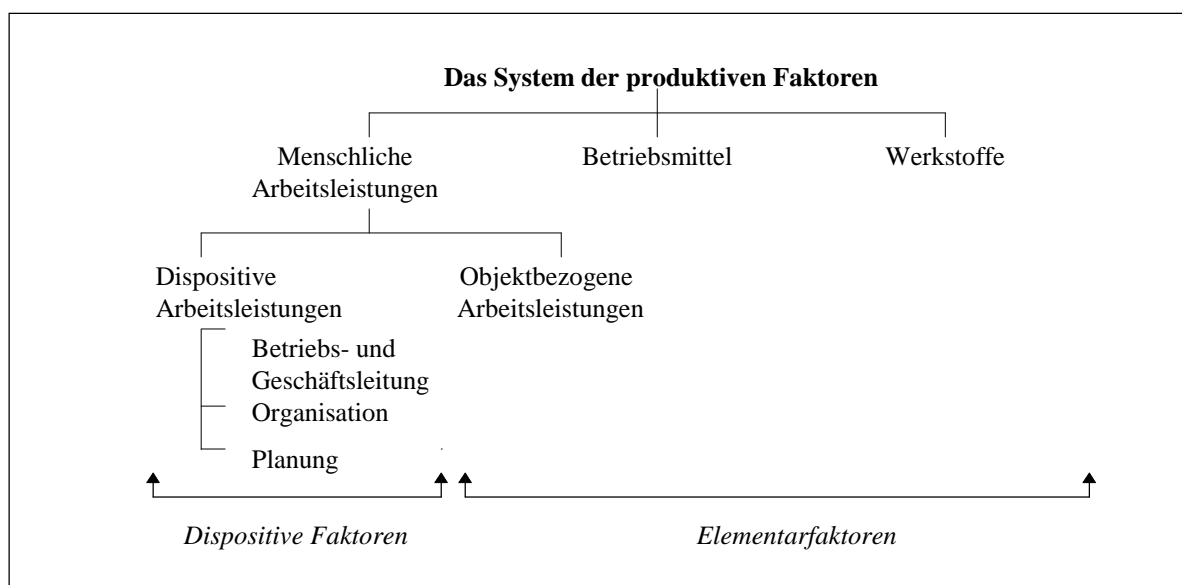
<sup>19</sup> Das Original ist 1951 erschienen (Bottler 1979a, S. 189).

Planung und Betriebsorganisation einen derivativen Charakter besitzen (Gutenberg 1972, S. 5-8).

Weiterhin sind unter Betriebsmitteln alle Einrichtungen und Anlagen zu verstehen, welche die technischen Voraussetzungen betrieblicher Leistungserstellung bilden. Beispiele dafür sind Gebäude, Geräte, Maschinen sowie Kenntnisse etc. (Gutenberg 1972, S. 3f.).

Schließlich beinhalten Werkstoffe alle Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Halb- und Fertigerzeugnisse, die als Bestandteile in die Erzeugnisse eingehen oder zum Betrieb der Betriebsmittel erforderlich sind, wie z. B. Energie und Schmiermittel etc. (Gutenberg 1972, S. 4; Schierenbeck 1993, S. 181).

Abb. 4.3: Das System der produktiven Faktoren von GUTENBERG



(Eigene Darstellung nach Daten von Gutenberg 1972, S. 3-8)

Außer der Einteilung der Produktionsfaktoren nach GUTENBERG finden sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur zahlreiche Systematisierungen von Produktionsfaktoren (Corsten 1990, S. 90f.), wobei die Einteilung nach KERN und FALLASCHINKI (siehe Abb. 4.4), die weitgehend Allgemeingültigkeit im Bereich der Betriebswirtschaftslehre besitzt, als Erweiterung des Gutenberg'schen Systems zu verstehen ist und auf die weiteren

Überlegungen zu Produktionsfaktoren für Großhaushalte Einfluß nimmt (vgl. Bottler 1979a, S. 192; vgl. Corsten 1990, S. 100; vgl. Lehmann 1990, S. 3).

Bei der Systematisierung der Produktionsfaktoren im Hinblick auf Großhaushalte und GV-Betriebe ist ergänzend auf folgende Spezifika aufmerksam zu machen:

1. VT als Bearbeitungsobjekt im Produktionsprozeß,
2. VT ggf. als führungsbezogene Arbeitskraft im Produktionsprozeß,
3. Umweltbeanspruchungen des VTs bzw. des GV-Betriebes (vgl. Bober 1986d, S. 87; vgl. Bottler 1979a, S. 190; vgl. ders. 1982, S. 95ff.).

Zu Punkt 1.:

Der VT ist ein Element im Produktionsprozeß. Diese Feststellung gilt für alle Dienstleistungsbetriebe, in denen es sich um Dienstleistungen an Personen handelt (vgl. Normann 1987, S. 71). Hinsichtlich der Beteiligung des VTs als Produktionsfaktor ist BOTTLER davon ausgegangen, daß “die Produktion der Leistungen, großhaushaltsspezifisch also die Erbringung der Unterkunfts-, Verpflegungs- und/oder Pflegeversorgung, ohne die unmittelbare Einbindung und Mitwirkung der jeweils betroffenen Personen nicht möglich” (Bottler 1982, S. 95f.) ist. So sah BOTTLER den GH-Nutzer als ein Element des Produktionsprozesses, also als Produktionsfaktor. Diese Überlegung zu den Produktionsfaktoren findet sich ebenfalls in weiteren Diskussionen von BOBER und POGGENDORF im Hinblick auf Produktionsprozesse im GV-Betrieb wieder. Nach BOBER und POGGENDORF ist davon auszugehen, daß der VT am Produktionsprozeß doppelt, nämlich als Objekt und als Subjekt, beteiligt ist, und daß er ein notwendiges Element im Zuge der Realisierung der Verpflegungsversorgung ist (Bober 1986a, S. 6f.; ders. 1987, S. 28; ders. 1990, S. 18f.; Poggendorf 1990, S. 101f.; vgl. Steinle/Bruch/Böttcher, 1996, S. 309). Ohne die Beteiligung des VTs kann die Endkombination der Produktionsfaktoren nicht erfolgen, denn die Verpflegungsversorgung ist erst dann erreicht, wenn der VT die angebotenen Speisen und Getränke auch tatsächlich verzehrt (Bottler 1993b, S. 23). Die Erstellung der Verpflegungsleistung findet in zwei Stufen statt, wobei sich die Mitwirkung des VTs auf die zweite Stufe konzentriert (Bober 1986a, S. 8). Auf diesen Bereich wird ausführlicher in



Kap. 4.3.2 eingegangen.

Zu Punkt 2.:

Neben der Einbindung des VTs als Produktionsfaktor im Produktionsprozeß ist der VT in einigen Fällen in Entscheidungsprozesse zur Verpflegung miteingebunden. Heimbeiräte, entsprechend § 5 des HeimG,<sup>20</sup> vertreten die Interessen der Heimbewohner nach Maßstab der Heimmitwirkungsverordnung, z. B. in Angelegenheiten der Verpflegung (BMFSFJ 1996, S. 41f.). Obwohl manche VT in Altenhilfeeinrichtungen aufgrund ihrer physischen und psychischen Konstitution in Bezug auf die Beteiligung an dem Entscheidungsprozeß zur Verpflegung eingeschränkt sind, ist in der Praxis<sup>21</sup> zu beobachten, daß Heimbeiräte tatsächlich die Entscheidung der Speisenplanung für VT beeinflussen (Schmid 1995a, S. 32).

Zu Punkt 3.:

Auf diesen Aspekt haben ursprünglich KERN und FALLASCHINKI aufmerksam gemacht (Bottler 1982, S. 92; Corsten 1990, S. 100; Kern 1980, S. 16). Umweltbeanspruchungen beziehen sich auf sehr unterschiedliche freie Güter, Sachverhalte oder Zustände in der Umwelt des GV-Betriebes, die z. T. in die Produktionsprozesse eingehen oder erwünschte, aber auch unerwünschte Wirkungen beim GV-Betrieb verursachen (vgl. Kern 1980, S. 96).

---

<sup>20</sup> Die Mitwirkung der Heimbewohner ist in § 5 des Heimgesetzes ausdrücklich vorgesehen. Sie erfolgt durch den Heimbeirat. Dieser vertritt die Interessen der Heimbewohner im partnerschaftlichen Zusammenwirken mit Heimleiter und Heimträger. D. h. Heimbeiräte sind ein wirkungsvolles Instrument zur Durchsetzung der Interessen der Heimbewohner. § 5 des Heimgesetzes "Mitwirkung der Heimbewohner" lautet folgendermaßen: "(1) Die Bewohner der in diesem Gesetz genannten Heime wirken durch einen Heimbeirat in Angelegenheiten des Heimbetriebs wie Unterbringung, Aufenthaltsbedingungen, Heimordnung, Verpflegung und Freizeitgestaltung mit. Die Mitwirkung ist auf die Verwaltung sowie die Geschäfts- und Wirtschaftsführung des Heims zu erstrecken, wenn Leistungen in Sinne des § 14 Abs. 2 Nr. 3 erbracht worden sind" (BMFSFJ 1996, S. 55).

<sup>21</sup> Im Wohnstift Augustinum in Essen wird die Speiseplanung für vier Wochen im voraus festgelegt, wobei der Küchenleiter und der Heimbeirat bzw. der Stiftungsrat beteiligt sind (Schmid 1995a, S. 32).

Beispiele solcher Faktoren sind der Standort des GV-Betriebes, Emissionen in Luft und Gewässer, Schaffung bzw. Vergrößerung von Deponieflächen und allgemein zugängliches Wissen etc. (Ziebarth 1995, S. 4). Laut BOTTLER können diese Faktoren eine Ursache der Kostenbelastung sein, z. B. durch eine Maßnahme zur Luftreinhaltung oder zum Lärmschutz etc. (Bottler 1979a, S. 195; vgl. Leicht-Eckardt 1995, S. 136).

In Anlehnung an die Arbeit von BOTTLER wird in der folgenden Abbildung eine Gliederung der Produktionsfaktoren dargestellt, wobei zu den oben genannten Ergänzungen noch weitere Produktionsfaktoren hinzugefügt worden sind. Darüber hinaus wird die Bedeutung der einzelnen Faktoren im GV-Betrieb erläutert.

Abb. 4.4: Produktionsfaktoren im GV-Betrieb

Allgemeine Gliederung der Produktionsfaktoren			Bedeutung der einzelnen Produktionsfaktoren im GV-Betrieb
Elementarfaktoren	Ausführungsbezogene Arbeitsleistungen	1. Ausführungsbezogene physische und geistige Arbeitsleistungen als humane Potentiale	Hohe Personalintensität, damit über -ragender Kostenfaktor; hoher Anteil weiblicher Arbeitskräfte und Teilzeitbeschäftigter
	Betriebsmittel	2. Materielle Potentiale (Grundstücke, Gebäude)	Problem der Kapazitätsvorhaltung (Vorhalte-, Bereitschaftskosten)
		3. Immaterielle Potentiale (Kenntnisse, Wissen, Rechte)	Im Sinne von gv-betriebsspezifischem Know-how u. ä. wichtig; bisher aber noch sehr unvollkommen entwickelt
		4. Betriebsmittel mit Angabe von Werkverrichtungen durch Nutzung (Maschine, Geräte, Kfz)	Problem der Kapazitätsvorhaltung; z. T. diskontinuierliche Kapazitätsnutzung (Leerkosten)
		5. Betriebsmittel mit Angabe von Werkverrichtungen durch Verbrauch (Energie, Betriebsstoffe)	Notwendig; keine gv-betriebsspezifischen Merkmale
	Objektfaktoren (branchenabhängige Leistungsobjekte)	6. Verarbeitungsmaterial (Verbrauchsmaterial in Form der LM)	Wichtig im Rahmen der Verpflegungsver-sorgung; Flexibilität der Produktion durch variabel vorbearbeitete LM
		7. Bearbeitungsobjekte in Gestalt von Sachgütern	Keine Bedeutung im GV-Betrieb
		8. VT als notwendig aktiv Beteiligte im Produktionsprozeß	Von zentraler Bedeutung
		9. Bearbeitungsobjekte in Gestalt von Kenntnissen	Geringe Relevanz für GV-Betrieb
		10. Durchlaufobjekte	Gewisse Bedeutung
	Fremdbezogene Dienste einschl. Umweltbeanspruchung	11. Fremdbezogene Dienstleistungen einschl. Umweltbeanspruchungen	Sowohl als Fremdleistung (Reinigung, Convenience Food, Beratung, Catering) als auch als Umweltbeanspruchung (Luft, Klima, Wege) u. U. von erheblicher Bedeutung
Führungsbezogene Faktoren	Originäre führungsbezogene Arbeitsleistungen	12. Politikfestlegung	Wichtig; qualitativ wegen ungenügender Forschungs- und Ausbildungsmöglichkeiten und Breite der Anforderungen vielfach noch unbefriedigend
	Derivate führungsbezogener Arbeitsleistungen	13. Planung	Siehe 12.
		14. Disposition	Siehe 12.
Normalfaktoren		15. Kontrolle	Siehe 12.
		16. Geldmittel als Barliquidität	Keine Relevanz für GV-Betriebe

(Quelle: Bottler 1993b, S. 22)

### **4.3.2 Leistungserstellung für die Verpflegungsversorgung**

Unter Leistung des Betriebes wird “das Ergebnis des betrieblichen Realisierungsprozesses der Veränderung wirtschaftlich bedeutsamer Eigenschaften von Objekten” verstanden (Bottler 1982, S. 17). Diese wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur nach Art ihrer Produkte oder Leistungen bzw. ihrer Funktion in Sach- oder Dienstleistung unterschieden (Schierenbeck 1993, S. 34). GUTENBERG unterscheidet Sach- und Dienstleistungen folgendermaßen: “Güter materieller Art als Sachgüter oder Sachleistungen, Güter immaterieller Art als Dienste oder Dienstleistungen” (Gutenberg 1972, S. 1). Unter diesem Aspekt ist festzustellen, daß die Leistung des GV-Betriebes eine personenbezogene Dienstleistung ist, d. h. Dienstleistungsanbieter und -nachfrager sind Personen (vgl. Corsten 1990, S. 22; vgl. Häßermann/Siebel 1995, S. 26) (siehe Kap. 2.2.2). Im GV-Betrieb ist diese Leistung in der Verpflegungsversorgung zu finden. Dadurch kann der VT einerseits satt werden, andererseits seine sozialen und emotionalen Bedürfnisse befriedigen (Bober 1988 S. 27; Lenz, 1995, S. 60) (siehe Kap. 4.2.2.2). Aus diesem Grund erfordert die Verpflegungsversorgung im GV-Betrieb nicht nur gute Köche, sondern auch weitere ergänzende Tätigkeiten, wie z. B. Marketing, Kommunikation mit den VT und Überprüfung der Zufriedenheit der VT sowie ständige Selbstkontrolle etc. (vgl. Bober 1986c, S. 13f.; vgl. Lenz 1995, S. 60). Dabei gewinnt die Qualität<sup>22</sup> der Leistungen auf der Seite der VT zunehmend an Bedeutung.

#### **4.3.2.1 Die Verpflegungsversorgung als Gesamtheit von Teilleistungen**

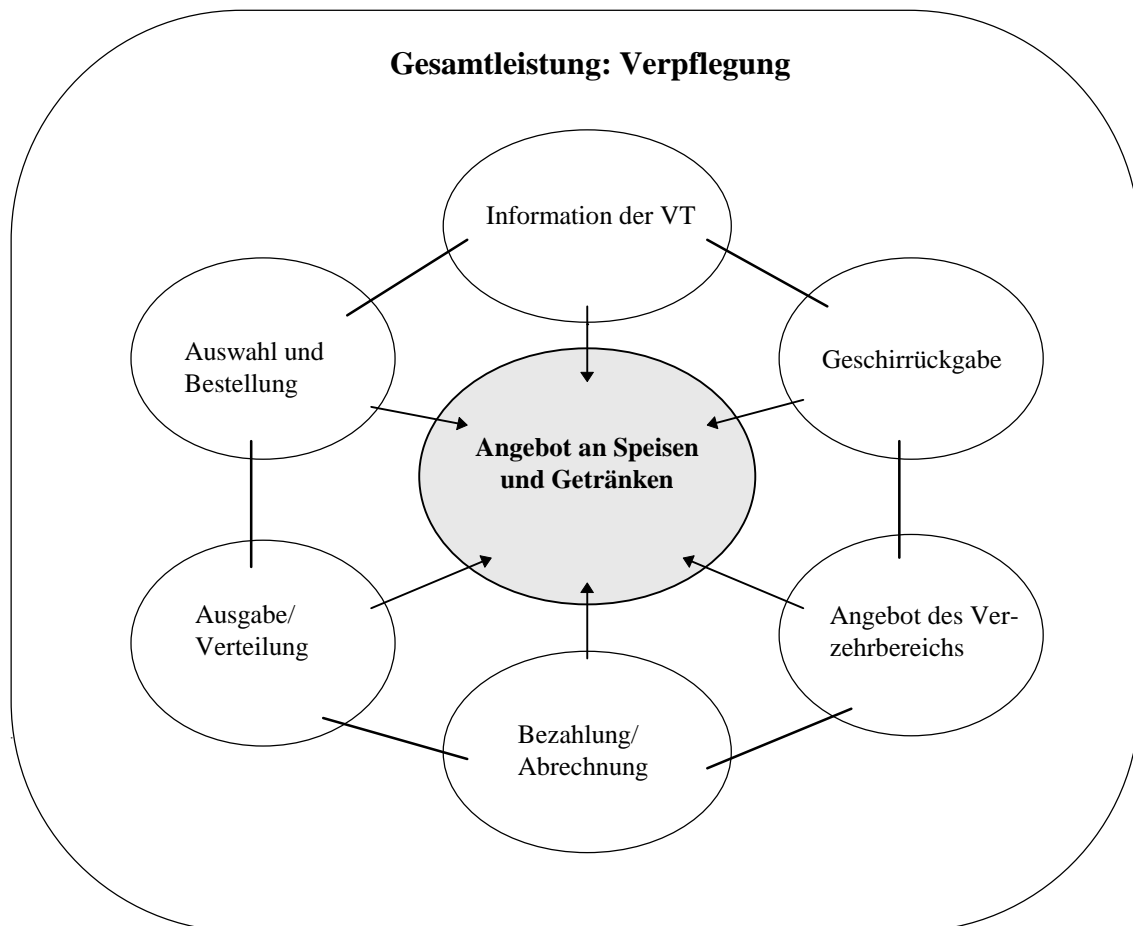
Laut BOBER ist Verpflegungsversorgung eine sehr komplexe Dienstleistung, die sich aus mehreren Leistungen zusammensetzt (Bober 1986a, S. 4; Lenz 1995, S. 60; vgl. DGH 1993, S. 5). Die Gesamtleistung des GV-Betriebes wird in der Regel in sieben Teilleistungen erstellt. “Das sind die Teilleistungen, die der Gast unmittelbar und regelmäßig beim Besuch der Verpflegungseinrichtung in Anspruch nimmt, deren Vor- und Nachteile der Gast erfährt” (Bober 1986c, S. 17). Im Mittelpunkt steht die Versorgung mit Speisen und

---

<sup>22</sup> Kap. 5.2: Die terminologische Operationalisierung des Qualitätsbegriffs.

Getränken in der Gesamtleistung des GV-Betriebes. Dabei entsteht eine Wechselbeziehung zwischen anderen Teilleistungen, die in der folgenden Abbildung dargestellt werden.

Abb. 4.5: Teilleistungen der Verpflegungsleistung im GV-Betrieb



(Eigene Darstellung nach Daten von Bober 1986c, S. 19)

Diese Teilleistungen setzen sich wiederum aus einer Vielzahl von Einzelleistungen zusammen. Sie können im Hinblick auf Zeitraum und -punkt, Ort, Inhalt, Form, Art und Weise sowie Mittel in Einzelleistungen konkretisiert werden (Ziebarth 1995, S. 1; vgl. Stoffl 1997, S. 341). Die Einzelleistungen sind konkrete Ansatzpunkte für die Verpflegungsleistung, die der VT unmittelbar und regelmäßig beim Besuch des GV-Betriebes in Anspruch nimmt. Die nächste Abbildung ergänzt in einem Überblick die in Frage kommenden Einzelleistungen im GV-Betrieb.

Abb. 4.6: Einzelleistungen im GV-Betrieb

Gesamtleistung	Teilleistungen		Einzelleistungen
	T1	Angebot an Speisen und Getränken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Art der Speisen und Getränke,</li> <li>- Anzahl der Mahlzeiten pro Tag (Umfang des Angebots),</li> <li>- Anzahl der Produktlinien pro Mahlzeit (Breite des Angebots),</li> <li>- Anzahl der Angebote pro Produktlinie (Tiefe des Angebots).</li> </ul>
	T2	Information der VT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitpunkt und -raum der Information,</li> <li>- Ort der Information,</li> <li>- Inhalt der Information,</li> <li>- Mittel der Information.</li> </ul>
	T3	Auswahl und Bestellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitpunkt und -raum der Auswahl und Bestellung,</li> <li>- Ort der Auswahl und Bestellung,</li> <li>- Mittel der Auswahl und Bestellung.</li> </ul>
	T4	Ausgabe/ Verteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterschied zwischen Selbst- und Fremdbedienung,</li> <li>- Ort, Tageszeit und Mittel der Ausgabe,</li> <li>- Dauer der Ausgabezeit,</li> <li>- Geschirr- und Besteckarten.</li> </ul>
	T5	Bezahlung/ Abrechnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Art und Zeitpunkt der Zahlung,</li> <li>- Zeitraum, für den bezahlt wird,</li> <li>- Ort und Mittel der Zahlung,</li> <li>- Bezug zum Verzehrvorgang.</li> </ul>
	T6	Angebot des Verzehbereichs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentrale/dezentrale räumliche Anordnung; <ul style="list-style-type: none"> <li>* Länge und Art der Verzehrwege,</li> <li>* Sichtkontakte mit der Natur,</li> <li>* Flächenbedarf je Stuhl,</li> <li>* Raumgliederung bzw. -größe,</li> <li>* Möblierung,</li> <li>* Innenausbau.</li> </ul> </li> <li>- Atmosphäre, Ambiente und Niveau des Verzehbereichs,</li> <li>- Architektonische Gestaltung des Verzehbereichs.</li> </ul>
	T7	Geschirrrückgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fremdbedienung; <ul style="list-style-type: none"> <li>* durch das Servicepersonal,</li> <li>* durch spezielles Abräumpersonal.</li> </ul> </li> <li>- Selbstbedienung; <ul style="list-style-type: none"> <li>* Bandrückgabe,</li> <li>* Thekenrückgabe,</li> <li>* Geschirrwagenrückgabe,</li> <li>* Tablettstapelwagenrückgabe,</li> <li>* Müllbehälterrückgabe.</li> </ul> </li> </ul>

(Quelle: Modifiziert nach Daten von Bober 1986c, S. 22-42)

Aus dieser Abbildung ist abzulesen, daß zur Erreichung der Gesamtleistung Verpflegung der VT im GV-Betrieb die verschiedenen Teil- und Einzelleistungen in eine Reihenfolge gebracht werden können, also eine Hierarchie vorliegt. Durch Auswahl und Kombination verschiedener Möglichkeiten ergeben sich Lösungen, die den speziellen Bedürfnissen der GV-Betriebe angepaßt sind. Dabei entstehen vielfältige Beziehungen zwischen diesen o. g. Teil- und Einzelleistungen. Diese Beziehungen befinden sich in einer Relation mit der Qualität der Verpflegungsleistungen<sup>23</sup> (Bober 1986c, S. 19).

Zur Betrachtung der Qualität der Verpflegungsleistungen ist nach BOBER davon auszugehen, daß die Qualität sich vor allem aus den vielfältigen Beziehungen zwischen den Einzelleistungen ergibt<sup>24</sup> (Bober 1986a, S. 4). “Die Qualität der Verpflegung ist nicht nur von der Summe der Qualitäten einzelner Teilleistungen, sondern auch von deren Zusammenwirken abhängig” (Bober 1986c, S. 17). Die Zusammenstellung der gesamten Beziehungen kann in jedem GV-Betrieb sehr unterschiedlich sein, da die Entstehung dieser Beziehungen zwischen den Einzelleistungen von der Form des Träger-Betriebes, der GV-Betriebsart und dem Typ der VT sowie dem Einsatzumfang der Convenience-Produkte etc. abhängig ist.

Die folgende Abb. 4.7 zeigt die möglichen Beziehungen zwischen den verschiedenen Einzelleistungen, die der VT in einem GV-Betrieb, wie z. B. der Betriebsverpflegung, möglicherweise erhalten kann.

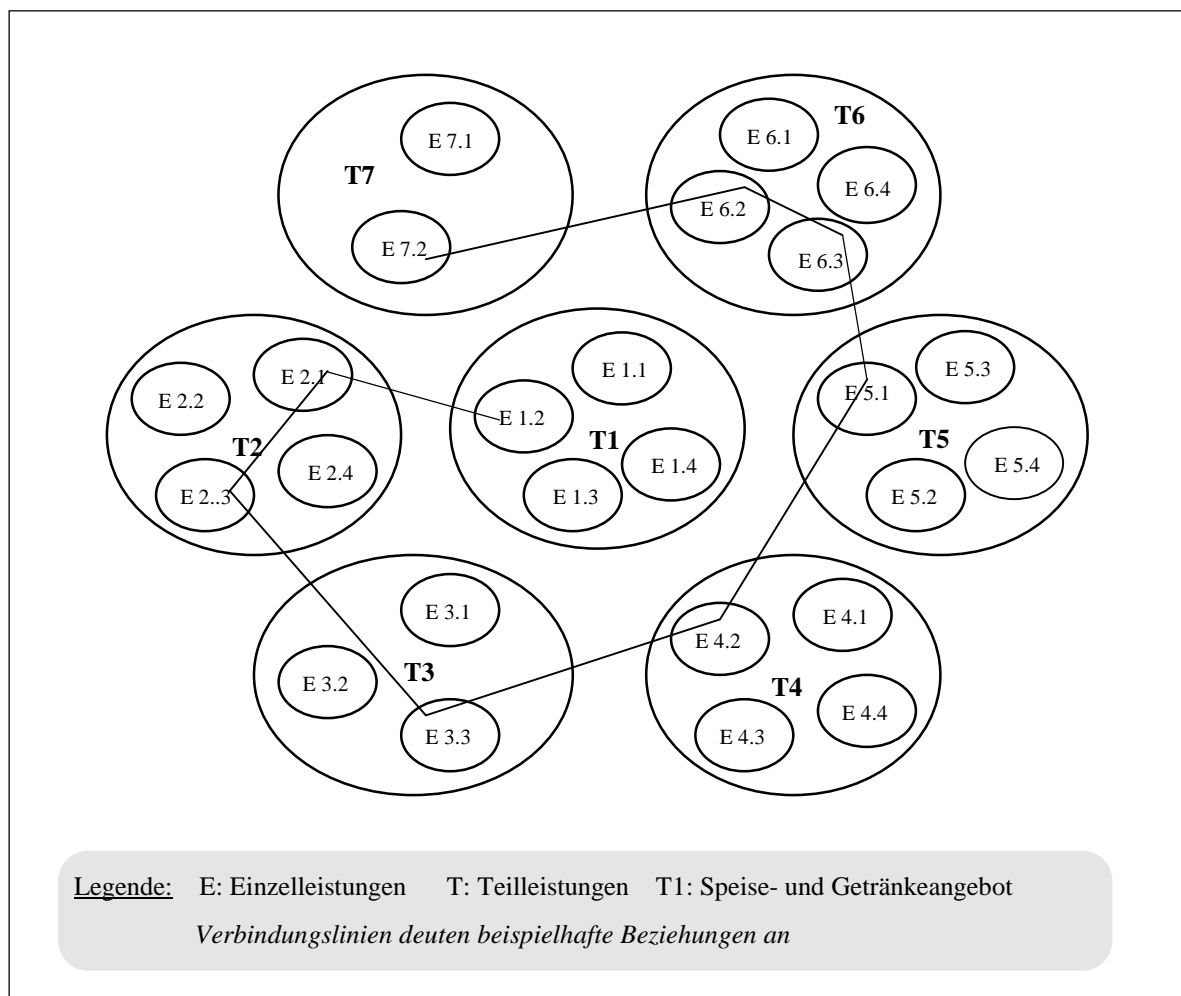
---

<sup>23</sup> Aus den Teil- und Einzelleistungen können die Teilqualitäten abgeleitet werden, wobei diese entstandenen Beziehungen zwischen den Teil- und Einzelleistungen eine entscheidende Rolle bei der Erfassung der Gesamtqualität der gebotenen Leistungen im GV-Betrieb spielen (siehe Kap. 5.2.2; auch Abb. 5.3 und Abb. 5.4).

<sup>24</sup> Ein ähnlicher Aspekt findet sich in einer Diskussion über Qualitätsbeurteilung von Dienstleistungen von HALLER wieder. Bei ihrer Erfassung hat sie insbesondere die Rolle der unterschiedlichen Gewichtung der Teilleistungen für die Qualitätsbeurteilungsschritte fokussiert: Gesamtqualität besteht aus den verschiedenen Teilqualitäten, die unterschiedliche Gewichtungen haben. Verschiedene Personen legen unterschiedliche Gewichtungsmaßstäbe an. Daher kann sich diese Gewichtung der Teilleistungen interpersonell und intrapersonell verändern. Dabei spielen Erwartungsintervall und Qualitätswahrnehmung der Personen über die Teilleistungen eine Rolle (vgl. Haller 1995, S. 42).

Abb. 4.7: Die Gesamtleistung “Verpflegung” als ein System von Einzelleistungen und deren Beziehungen

<i>Teilleistungen</i>	<i>Mögliche Einzelleistungen in der Betriebsverpflegung (Bsp.)</i>
T1	- Entscheidung über Essen und Getränke zwischen weiteren Wahlmöglichkeiten des Essens und der Getränke
T2	- Information über das Angebot des Essens und der Getränke in Form der Speisekarte vor dem Eingang des GV-Betriebes
T3	- Auswahl und mündliche Bestellung unmittelbar vor der Ausgabe
T4	- Selbstbedienung
T5	- Bageldlose Zahlung
T6	- Ästhetische und kommunikative Raumgestaltung
T7	- Geschirrrückgabe durch VT



(Quelle: Modifiziert nach Daten von Bober 1986c, S. 44)



### **4.3.2.2 Leistungserstellungsprozeß im GV-Betrieb**

#### **4.3.2.2.1 Leistungserstellungsprozeß im Überblick**

Der GV-Betrieb wird durch die Gestaltung des materiellen Produktionssystems gestaltet, wobei in Infrastruktur der Produktion, Materialbereich und Leistungserstellungsprozesse unterteilt werden kann (Abb. 4.8).

Um den Leistungserstellungsprozeß durchzuführen, ist es notwendig, dem GV-Betrieb die ergänzende spezifische Infrastruktur der Produktion zur Verfügung zu stellen, wie z. B. Reinigung, Entsorgung, Lagerung, Wäscheversorgung, spezielle Kommunikations- und Datenverarbeitungsleistungen, Transporte etc. (vgl. Bober 1986b, S. 32; vgl. Bottler 1993b, S. 8; vgl. Bottler/Hohmann 1977, S. 19). Dadurch können unterschiedliche Arbeitsvorgänge in jeder Stufe reibungslos gewährleistet werden. Dabei ist die Beziehung "Infrastruktur der Produktion" zu "Leistungserstellung" vergleichbar mit der Beziehung "Allgemeine Infrastruktur" zu "Produktion" (Bottler 1982, S. 48f.; Maier-Ruppert 1986, S. 78).

Der Leistungserstellungsprozeß im GV-Betrieb findet in mehreren Prozeßstufen statt. In der Literatur werden diese Prozesse in der Regel in zwei Stufen<sup>25</sup> gegliedert:

1. Herstellung der Leistungsbereitschaft des GV-Betriebes,
2. VT-bezogene Endkombination der Produktionsfaktoren zum Prozeßergebnis (Bober 1986a, S. 9; ders. 1987, S. 29; Bottler 1979b, S. 16; ders. 1980, S. 103; ders. 1984, S. 89; Lehmann 1990, S. 6f.; Lenz 1995, S. 61; Maleri 1991, S. 140-146; ders. 1997, S. 184-190; Poggendorf 1990, S. 103; Reatsch 1986, S. 26).

---

<sup>25</sup> Ausgehend von dieser grundlegenden Gliederung hat PIORKOWSKY unter Berücksichtigung des Ansatzes der Leistungen ein dreistufiges Modell des Leistungserstellungsprozesses vorgeschlagen (Piorkowsky 1997, S. 141f.), mit den Stufen:

1. Aufbau der Leistungsbereitschaft,
2. Absatz/Distribution,
3. Endkombination und Konsum.

Abb. 4.8: Leistungserstellungsprozesse des GV-Betriebes

Systeme	Prozeßstufen	Prozeßteilstufen
Infrastruktursystem der Produktion	Allgemeine Reinigung	Reinigen und Desinfizieren von Verkehrs- und Personalbereichen
	Wäscheversorgung	Bereitstellen von Tischwäsche, Handtüchern, Berufskleidung
	Energie- und Wasserversorgung	Bereitstellen von Energie und Wasser
	Transporte	Transporte zu Umsystemen; Transporte zwischen den Prozeßstufen und -teilstufen
	Kommunikations- und DV-Einrichtungen	Schreibdienst; Bedienung, Wartung, vorbeugende und ausfallbedingte Reparatur der Kommunikations- und DV-Einrichtungen; Transport und Lagerung von Datenträgern
	Instandhaltung	Wartung der Betriebsmittel; vorbeugende und ausfallbedingte Reparatur der Betriebsmittel
Materialsystem	Warenannahme	Waren entgegennehmen; Mengen und Qualitäten kontrollieren; Lieferscheine prüfen
	Eingangslager	Waren einlagern; Waren warten; Waren umlagern, Mengen, Qualitäten und Lagerbedingungen kontrollieren; Warenbestand kontrollieren (körperliche Inventur)
	Warenabgabe	Warenanforderungen entgegennehmen; abgeben; entgegennehmen; zurückgeben
Leistungserstellungssystem Stufe I	Tageslager	Waren lagern; Waren warten: Mengen, Qualitäten und Lagerbedingungen kontrollieren; Waren entgegennehmen
	Handlager	(Elemente wie Tageslager)
	Vorbereitung	Betriebsmittel rüsten; Wareneinsatzmengen abwägen, bereitstellen; waschen, putzen, schälen, zerkleinern, mischen, bereitstellen
	Zwischenkonservierung	Betriebsmittel rüsten; Lebensmittel portionieren/verpacken, konservieren/sterilisieren, bereitstellen
	Zwischenlagerung	Waren einlagern; Waren warten; Waren umlagern, Mengen, Qualitäten und Lagerbedingungen kontrollieren; Waren abgeben, entgegennehmen, zurückgeben
	Aufbereitung	Betriebsmittel rüsten; aufzubereitende Speisen bereitstellen, auftauen, erhitzen, aufbereitete Speisen bereitstellen
Entsorgungssystem I	Kontrolle	Qualität kontrollieren: sensorische, bakteriologische, ernährungsphysiologische Probennahme/Auswertung; Quantität kontrollieren
	Reinigung	Betriebsmittel und Arbeitsmaterial rüsten; Arbeitsgeräte und Geschirr sortieren; Räume, Maschinen, Arbeitsgeräte und Küchengeschirr reinigen/desinfizieren; Reinigungserfolg kontrollieren; Geräte und Küchengeschirr einräumen/bereitstellen Speisenabfälle und
Leistungserstellungssystem Stufe II	Entfernung	Hausmüll sammeln und sortieren; Speisenabfälle und Hausmüll lagern; Hausmüll zerkleinern; Speisenabfälle und Hausmüll abgeben; Abfall- und Müllbehälter reinigen
	Tageslager	Waren lagern; Waren warten: Mengen, Qualitäten und Lagerbedingungen kontrollieren; Waren entnehmen
	Darbietung	Betriebsmittel rüsten; Speisen portionieren und anrichten; Speisen bereitstellen; Theken beschicken
	Bestellung	Bestellungen entgegennehmen/sammeln, weiterleiten
	Abgabe/Bedienung	Speisen abgeben; Speisen zum Verzehrsort transportieren
	Abrechnung	Abrechnungsdaten erfassen; kassieren/abbuchen
	Verzehr	Verzehr der Verpflegungsleistungen
Entsorgungssystem II	Restelager	Betriebsmittel und Arbeitsmaterial rüsten; Speisenreste sammeln/portionieren/verpacken, konservieren/sterilisieren, einlagern/warten/abgeben
	Reinigung	(Elemente wie Entsorgungssystem I)
Entsorgungssystem II	Entfernung	(Elemente wie Entsorgungssystem I)

(Quelle: Modifiziert nach Daten von Bottler 1993b, S. 11)

Auf diese Prozesse können verschiedene Faktoren, wie z. B. Einsatz von Convenience-Produkten und die Qualifikation der Mitarbeiter etc., Einfluß nehmen. Dabei wird das Verhalten des VTs gesondert betrachtet. Die Überlegung zum Verhalten des VTs im Leistungserstellungsprozeß kann mit den zwei Ansätzen von KERN und von BOBER erklärt werden.

Kerns Anliegen ist es, individuelles Verhalten des VTs als Bestimmungsfaktor zur Erstellung der Leistungen des GV-Betriebes zu verdeutlichen, und zwar

- die individuellen Einsatzqualitäten des VTs,
- Ausbringungsansprüche des VTs (Kern 1976, S. 760).

Kennzeichen der Einsatzqualitäten des VTs sind seine körperliche und geistige Verfassung, seine Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Defizite. Diese können also als Merkmale der VT charakterisiert werden. Dabei können weitere Merkmale der VT ergänzt werden, wie z. B. Alter, körperliche Tätigkeit, finanzielle Belastbarkeit und Mitwirkungsmöglichkeit bei der Verpflegungsversorgung (vgl. Hasselmeier/Scholz/Bottler 1997, S. 42). Bei der Speisenplanung müssen diese Merkmale der VT berücksichtigt werden, um die Planung weiterer Aufgaben, wie z. B. Bestellung der Lebensmittel, Lagerhaltung und Personalplanung sowie Arbeitsvorgänge der Vor- und Zubereitung etc. durchführen zu können (Mück/Karg 1988, S. 9; Werner 1978, S. 274f.; vgl. Bober 1986b, S. 172; vgl. Peinelt 1991, S. 10). D. h., die individuellen Einsatzqualitäten können die Verpflegungsleistung des GV-Betriebes mitbestimmen und vor allem die erste Prozeßstufe beeinflussen. Ein weiterer Bestimmungsfaktor dieses Ansatzes ist Ausbringungsanspruch. Er beinhaltet die Wünsche und Erwartungen des VTs und fördert die aktive Teilnahme des VTs an der zweiten Prozeßstufe (vgl. Kern 1976, S. 760).

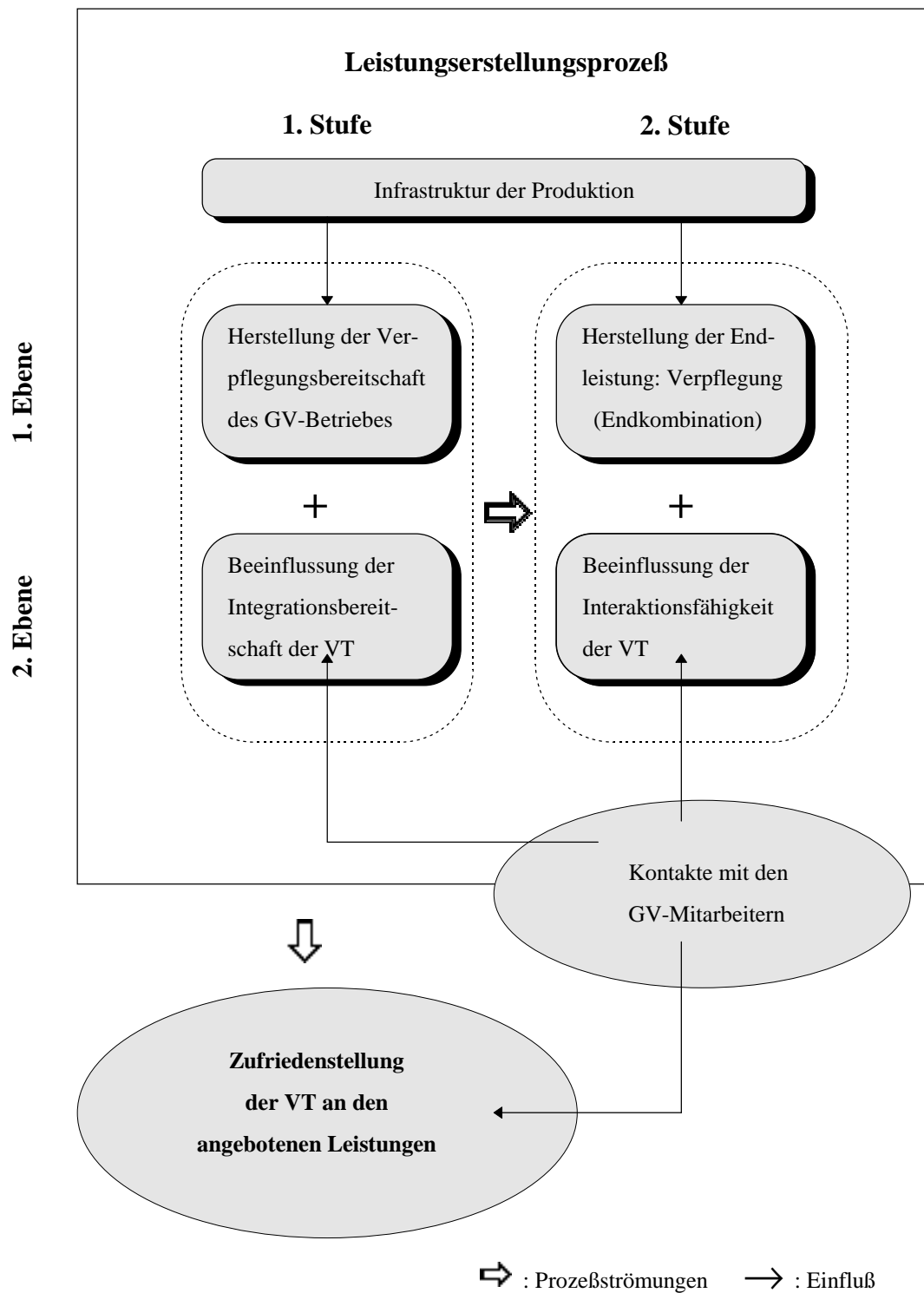
Zur Betrachtung des Verhaltens der VT greift BOBER in seiner Betrachtung die gleichen Aspekte auf

- Teilnahmebereitschaft des VTs,
- Mitwirkungsfähigkeit des VTs (Bober 1991b, S. 159f.).

BOBER meint, daß die Teilnahmebereitschaft und die Mitwirkungsfähigkeit Einfluß auf die jeweilige Prozeßstufe haben. “Es gibt gegenwärtig zuwenige GV-Einrichtungen, die auf die Erwartungen, die Teilnahmebereitschaft und die Mitwirkungsfähigkeit der Gäste während der Teilnahme am Verpflegungsprozeß einwirken. Es sollte - gewissermaßen auf einer zweiten Ebene - planmäßig auf das Verhalten des Gastes Einfluß genommen werden” (Bober 1990, S. 18). In diesem Sinne stellt BOBER fest, daß der Leistungserstellungsprozeß im GV-Betrieb mit zwei Schritten und auf zwei Ebenen konstruiert werden soll, da das Verhalten des VTs im Leistungserstellungsprozeß als eine Ebene mit eingeschlossen werden muß. Dazu verwendet er in der Literatur anstelle der “Teilnahmebereitschaft” das Synonym “Integrationsbereitschaft” und anstelle von “Mitwirkungsfähigkeit” “Interaktionsfähigkeit” (vgl. Bober 1990, S. 18).

Die folgende Abb 4.9 veranschaulicht die Zusammenfassung des erweiterten Leistungserstellungsprozesses und dessen Beziehungen zur Infrastruktur der Produktion. Weiterhin gibt diese Abbildung Informationen über das Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses, auf das in den nächsten Kapiteln (Kap. 4.3.2.2.4) eingegangen wird.

Abb 4.9: Der Leistungserstellungsprozeß auf zwei Ebenen



(Eigene Darstellung nach Daten von Bober 1990, S. 19; Maier-Ruppert 1986, S. 78; Poggendorf 1986, S. 6ff.)

#### **4.3.2.2.2 Herstellung der Leistungsbereitschaft als erste Stufe**

Die erste Stufe erfaßt sowohl die technischen und organisatorischen Vorgänge als auch die Herstellung der Integrationsbereitschaft der VT (Bober 1987, S. 29; Bottler 1980, S. 103f.; Maleri 1997, S. 184) (siehe Abb. 4.8). Diese Erstellung der Leistungsbereitschaft erfolgt noch bevor der VT den GV-Betrieb betritt. Auf dieser Stufe ist der VT noch nicht als Produktionsfaktor einbezogen.

Technische und organisatorische Vorgänge beinhalten einen Kombinationsprozeß der objektbezogenen Arbeitsleistungen und der Betriebsmittel sowie der Verarbeitungstoffe unter einem stärkeren Maße der betrieblichen Arbeitsanweisungen (Bottler 1980, S. 103). Dadurch wird die technische, organisatorische und ökonomische Voraussetzung geschaffen, eine Verpflegungsversorgung erbringen zu können.

Ein weiterer Anhaltspunkt im ersten Schritt des Leistungserstellungsprozesses ist die Herstellung der Integrationsbereitschaft der potentiellen VT (Bober 1986a, S. 8f.). Laut BOBER kann die Beteiligung der VT in physischer, intellektueller und emotionaler Form sowie auf sehr unterschiedlichen Intensitätsstufen erfolgen. Das hängt einerseits von den Erwartungen oder Verhaltensweisen der VT und andererseits von der tatsächlichen Gestaltung, wie gut das Mahlzeitenangebot ist, ab (Bober 1986a, S. 9). Dabei kann durch ergänzende Maßnahmen des Marketings<sup>26</sup> die Integrationsbereitschaft der VT gefördert werden. Beispiele dafür sind Information, Werbung und Kommunikationsgestaltung im Hinblick auf das zu erstellende Mahlzeitenangebot des GV-Betriebes (Bober 1986a, S. 9; Lehmann 1990, S. 8).

---

<sup>26</sup> Marketing kann verstanden werden als die zielorientierte, langfristig ausgerichtete Gestaltung der Beziehungen zwischen dem GV-Betrieb und seinen Nutzern (Bober/Kinast 1985, S. 23; vgl. Kamp 1995, S. 733). Marketinginstrumente dienen dazu die vom GV-Betrieb festgelegten Ziele zu verwirklichen. Man unterteilt die Marketinginstrumente in folgende vier Gruppen: Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik (Bober/Kinast 1985, S. 24ff.).

#### 4.3.2.2.3 Endkombination der Produktionsfaktoren als zweite Stufe

In der zweiten Stufe ist der VT als Produktionsfaktor unmittelbar am Produktionsprozeß beteiligt. In vielen GV-Betrieben ist die Mitwirkung des VTs nicht nur auf den Verzehr beschränkt, sondern sie erstreckt sich auch auf andere Teilbereiche. Dies ist z. B. der Fall bei der Selbstbedienung, der Geschirrrückgabe oder auch der Speisenplanerstellung (Bottler 1993b, S. 4). Der VT wirkt in der Regel folgendermaßen aktiv mit:

- Auswahl bzw. Bestellung von Speisen und Getränken,
- Abnahme und Transport von Speisen und Getränken,
- Abrechnung,
- Verzehr,
- Geschirrrückgabe (Bober 1986a, S. 10).

Dabei findet die Interaktion einerseits zwischen den VT untereinander und andererseits zwischen den VT und den GV-Mitarbeitern statt (Bober 1986a, S. 8; ders. 1990, S. 19). STEINLE/BRUCH/BÖTTCHER heben hervor, daß die respektive Verhaltensweise von Mitarbeitern an der Schnittstelle zum VT eine wichtige Rolle spielt (Steinle/Bruch/Böttcher 1996, S. 310). In den meisten Fällen kann die Mitwirkung der VT durch den Kontakt zwischen Mitarbeitern und VT noch verstärkt werden (vgl. Peinelt 1991, S. 12; vgl. Pfannschmidt-Wahl 1993b, S. 46; vgl. Weiß 1983, S. 4). Generell finden die Kontakte auf drei Ebenen, materielle Realisation, Administration, Kommunikation, statt. Diese lassen sich im folgenden Beispiel exemplarisch in den drei Ebenen darstellen.

Abb. 4.10: Drei Ebenen der Kontakte zwischen GV-Mitarbeitern und VT

Ebene der Kontakte	Beispiele
Materielle Realisation	bringen; auffüllen; eingießen; überreichen; bedienen
Administration	anbieten; nachfragen; bestellen; registrieren; disponieren; reservieren; abrechnen
Kommunikation	grüßen; informieren; anhören; beraten; empfehlen; überzeugen; mitfühlen; anerkennen; ermuntern; erfreuen; verabschieden

(Quelle: Poggendorf 1987, S. 322)

Die beiden Aspekte der “materiellen Realisation” und “Administration” funktionieren nur im interaktiven Kontakt der sich gegenüberstehenden Personengruppen: Mitarbeiter und VT. Dazu gehört, daß beide Partner bereit sind einander wahrzunehmen, aufeinander einzugehen, sich miteinander zu verständigen. Dabei muß es eine Ebene der Kommunikation geben (Poggendorf 1986, S. 36). In der Realität wird diese Ebene der Kommunikation jedoch in zwei Ebenen gegliedert:

- die Sachebene,
- die Beziehungsebene.

Auf der Sachebene wird geklärt, worum es offiziell geht, was gesagt, angeboten, nachgefragt wird. Auf der Beziehungsebene geht es um den emotionalen Gehalt, um das Menschliche, z. B. wie etwas gesagt wird, wie es ankommt. Es geht um Gefühle und Empfindungen (Poggendorf 1987, S. 322). Dabei sieht POGGENDORF die Kommunikation als einen der wichtigsten Einflußfaktoren für die Erstellung der Zufriedenheit der VT. “Die Kommunikation beeinflußt die Gastzufriedenheit erheblich, ja sogar maßgeblich. Eines der entscheidenden Kriterien einer GV-Einrichtung, neben der Qualität der Speisen und Getränke, ist das Vorhandensein und die Qualität von persönlichem Kontakt, den der Gast erlebt” (Poggendorf 1987, S. 322).

Art und Anzahl der Möglichkeiten zu persönlichem Kontakt zwischen Mitarbeiter und VT sind in den GV-Betrieben sehr unterschiedlich. Ein GV-Betrieb kann so organisiert werden, daß keinerlei persönlicher Kontakt vorhanden ist, oder daß der VT an fünf Teilleistungsbereichen mit GV-Mitarbeitern in Berührung kommt (Bober 1988, S. 27). Dabei kann in vielen Fällen beobachtet werden, daß diese Kontaktstellen unter dem Aspekt der Kostensenkung vermindert oder ganz abgeschafft worden sind (vgl. Bober 1986a, S. 18ff.; vgl. Giese-Seip 1994, S. 104; o.V. 1994a, S. 13; Schmid 1997f, S. 23).

Aus bisherigen Überlegungen ist festzustellen, daß sowohl das Verhalten der VT als auch das Verhalten der Kontaktpersonen auf der zweiten Stufe beachtet werden muß (siehe Abb. 4.9). Dazu werden in der Literatur Möglichkeiten beschrieben, auf die Interaktionen zwischen VT und Mitarbeitern aktiv einzuwirken (Bober 1988, S. 28; Poggendorf 1986, S.



45f.; Steinle/Bruch/Böttcher 1996, S. 310f.). “Das kann geschehen,

- indem auf die Interaktionsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter durch Schulung und Motivation eingewirkt wird,
- indem auf die Interaktionsfähigkeit und -bereitschaft der Gäste durch gastgerechte Gestaltung des Leistungserstellungsprozesses und durch kommunikative Beeinflussung eingewirkt wird” (Bober 1986a, S. 22).

Somit versucht der GV-Betrieb durch am VT orientierte Verpflegung den VT als Träger des Prozeßergebnisses zufriedenzustellen.

#### **4.3.2.2.4 Versorgungszufriedenheit der VT**

Die Zufriedenheit der VT kann “als Resultat der Bewertung von Handlungen und Handlungsergebnissen” verstanden werden (Bober 1991b, S. 159). Dabei beinhalten Handlungen und Handlungsergebnisse<sup>27</sup> die Verpflegungsleistungen des GV-Betriebes, welche die VT in Anspruch nehmen (siehe Abb. 4.5). Die Zufriedenheit der VT wird durch einen Vergleich von Erwartungen und Wahrnehmungen bezüglich einer Leistung gebildet (Bober 1991b, S. 160; Lenz 1995, S. 64). Sie besteht aus drei Komponenten:

- der Soll-Komponente, welche die Erwartungen umfaßt,
- der Ist-Komponente, welche die Wahrnehmung der tatsächlich erlebten Leistung betrifft,
- dem Soll-Ist-Vergleich (Haller 1995, S. 32; vgl. Schlüchtermann 1996, S. 252; vgl. Stähle 1994, S. 32).

Das Resultat dieses Soll-Ist-Vergleichs<sup>28</sup> kann sich auf die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der VT über die angebotene Verpflegungsleistung des GV-Betriebes richten, d. h. je größer die Abweichungen desto unzufriedener sind die VT.

---

<sup>27</sup> BOTTLER bezeichnet die Leistung als Tätigkeitsergebnis (Bottler 1982, S. 17; vgl. Maleri 1997, S. 4) (siehe Kap. 4.3.2).

<sup>28</sup> Vgl. Kap. 5.2.2.3 (Abb. 5.6)

Die Soll-Komponente beruht auf dem Begriff der Erwartungen. "Erwartungen werden definiert als die Ansichten und Meinungen über ein Produkt oder einen Service vor dem Zeitpunkt, zu dem die Leistung in Anspruch genommen wird" (Haller 1995, S. 32). Die folgenden Faktoren können zur Erwartungsbildung der VT beitragen:

- Persönliche Bedürfnisse,
- Erfahrungen eines Individuums mit dem Bezug dergleichen oder einer ähnlichen Leistung,
- informelle Kommunikationen zwischen Individuen aus Erfahrungen mit einer Leistung,
- formale Kommunikation durch Kommunikationsinstrumente wie z. B. Anzeigen und Prospekte,
- Liefertermin der gebotenen Leistungen,
- Preis der gebotenen Leistungen (Haller 1995, S. 32f.; vgl. Weindlmaier 1994a, S. 356).

WEISS ist in Bezug auf das Verhalten der VT, besonders von unzufriedenen VT, davon ausgegangen, daß sie in den meisten Fällen ihre Kritik nicht aussprechen, sondern reagieren, indem sie verzichten oder auf andere Versorgungsmöglichkeiten ausweichen (Weiß 1983, S. 4; vgl. Pieske 1994, S. 182; vgl. Wolff/Göschel 1992, S. 24). Tatsächlich läßt sich durch tägliche Ereignisse, wie z. B. dauernder Rückgang der Zahl der VT oder Zunahme der zurückgegebenen Speisenreste etc., ablesen, ob die VT mit den angebotenen Leistungen des GV-Betriebes zufrieden oder unzufrieden sind (Weiß 1983, S. 4). Diese Darlegungen zeigen, daß im GV-Betrieb Verhaltensänderungen der VT nicht außer Betracht gelassen werden sollten. In diesem Zusammenhang wird in der Literatur darauf hingewiesen, daß viele GV-Betriebe großen Wert auf die Erfassung der Veränderungen in der Bedürfnisstruktur der VT legen, mit der Erwartung, daß die Zufriedenheitsmessungen zu entsprechenden Maßnahmen führen (Adam 1992, S. 4-12; Adam/Gotthardt/Sitzer/Pröhl/Schlächtermann/Puke/Gilliar 1993, S. 336f.; Bober 1990, S. 49-86; ders. 1991b, S. 159; Brodhagen/Becker/Steller 1990, S. 365ff.; Elfes/Schaaf-Engels/Wagner/Paschke 1994, S. 332; Klapp/Leonhäuser 1995, S. 36-44; Knoblich/Stegmüller 1989, S. 28ff.; Linseisen/Michelberger/Wolfram 1995, S. 37ff.; o.V. 1988d, S. 24; o.V. 1997b, S. 32f.; Pieske 1994, S. 189; Schweiberer 1995, S. 114; Zimmermann 1997, S. 29f.).

Um eine am VT orientierte Verpflegung zu verwirklichen, muß der GV-Betrieb der Frage nachgehen, inwiefern sich die Zufriedenheit des VTs ändert. Wegweisend auf dem Gebiet der Zufriedenheitsmessung im Hinblick auf die Leistung des GV-Betriebes sind die Überlegungen von BOBER. Sein Durchführungskonzept zur Zufriedenheitsmessung ist als ein mehrdimensionales, standardisiertes Instrument für die Messung der Zufriedenheit der VT mit der Qualität der GV zu verstehen (Bober 1991b, S. 159; vgl. Piorkowsky 1997, S. 118). Aus dem Konzept ergibt sich die aggregierte Gesamtzufriedenheit der VT, die aus den Teilzufriedenheiten in den sechs Zufriedenheitsbereichen und den verschiedenen Einzelzufriedenheiten zusammengesetzt wird. Diese Systematik wird in der folgenden Darstellung übersichtlich dargestellt.

Abb. 4.11: Mögliche Teilzufriedenheitsbereiche und deren Einzelzufriedenheitspunkte der VT

Gesamtzufriedenheit	Teilzufriedenheitsbereiche	Einzelzufriedenheitspunkte <sup>29</sup>
	1. Speisen und Getränke	- Geschmack - Gesundheitswert - Auswahl - Abwechslung - Portionsgröße
	2. Atmosphäre/Raumgestaltung	- Raumaufteilung: Tische und Stühle und deren Anordnung - Dekoration - Sauberkeit
	3. Personalservice	
	4. Organisation/Information	- Öffnungszeiten - Information über das Angebot - Ablauf an der Ausgabe - Bezahlungssystem - Ablauf an der Geschirrrückgabe
	5. Kommunikation/Kontakt	
	6. Preis-Wert-Verhältnis	

(Quelle: Modifiziert nach Daten von Bober 1991b, S. 160; vgl. Arens-Azevedo 1995a, S. 120f.)

Beispielsweise ergab eine Untersuchung mit diesem Konzept, daß die Gesamtzufriedenheit der VT durchschnittlich zu 27 % vom Speise- und Getränkeangebot und zu 23 % vom

<sup>29</sup> BOBER hat die drei Teilzufriedenheitsbereiche, Personalservice, Kommunikation/Kontakt, Preis-Wert-Verhältnis nicht in Einzelzufriedenheitspunkte untergeteilt (vgl. Bober 1991b, S. 160).

Preis-Leistungs-Verhältnis bestimmt wird. Die weiteren Faktoren der Teilzufriedenheiten haben von 11 bis 16 % Einfluß auf die Gesamtzufriedenheit<sup>30</sup> (Bober 1991b, S. 162). Das bedeutet, daß die VT in den befragten GV-Betrieben ein gesundes und schmackhaftes Essen in angenehmer Atmosphäre erwarten, wobei das Angebot des Essens vielfältig und abwechslungsreich sein sollte. Sie sind bereit, für eine höhere Qualität auch mehr zu zahlen.<sup>31</sup>

Abb. 4.12: Bedeutung der Teilleistungen für die Zufriedenheit der VT in der GV

Kriterien der Teilzufriedenheiten	% der Teilzufriedenheiten
Speisen/Getränke	27
Preis-Leistungs-Verhältnis	23
Atmosphäre/Raumgestaltung	16
Personalservice	12
Kommunikationsmöglichkeit	11
Organisation/Information	11
Insgesamt	100

(Quelle: Modifiziert nach Daten von Bober 1991b, S. 162)

Zusammenfassend ist aus den Überlegungen zum Leistungserstellungsprozeß festzustellen, daß

- der VT ein unentbehrlicher Faktor im Leistungserstellungsprozeß ist,
- die Endkombination der Versorgungsleistungen sowohl durch technische und organisatorische Herstellung der Leistungsbereitschaft als auch durch die Planung und Steuerung der Integrationsbereitschaft und -fähigkeit des VTs erreicht werden kann,

---

<sup>30</sup> Die Erhebungen fanden in vier GV-Betrieben, einem Industrie- und Versorgungsbetrieb, einem Versicherungsunternehmen sowie einer Hochschule in den Jahren 1987 bis 1989 statt. Zentrale Aufgaben dieser Untersuchung waren, Auskunft zu geben über die Zufriedenheit der VT mit Einzel- und Teilleistungen zu einem bestimmten Zeitpunkt, um damit Maßnahmen für eine verbesserte Qualität der Leistungen in den befragten GV-Betrieben zu fördern (Bober 1990, S. 159). Tatsächlich hat BOBER die verbesserte Situation an den Verpflegungsleistungen in einem befragten GV-Betrieb auf dieses Untersuchungsergebnis zurückgeführt (vgl. Bober 1991b, S. 164).

<sup>31</sup> Der Trend der GV wird im Rahmen der Entwicklungstendenzen der GV-Betriebe in der BRD in Kap. 4.5 dieser Arbeit diskutiert.

- auf die Erstellung der Zufriedenheit der VT an den Leistungen nicht nur durch die Verpflegungsleistungen, sondern auch durch einen Aufbau der Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und den VT Einfluß genommen werden kann,
- ein interaktionsorientiertes, verpflegungsteilnehmerbezogenes Denken und Handeln des GV-Betriebes eine entscheidende Rolle spielt.

#### 4.4 Führung des GV-Betriebes

Führung prägt nicht nur die individuelle Existenz, sondern auch die Existenz und das Überleben von sozialen Systemen. Führung ist daher in nahezu allen Bereichen des täglichen Lebens, in Familie, Schule, Unternehmung, Politik etc. zu beobachten (vgl. Seidel/Jung/Redel 1988, S. 25f.). Diesem sozialen Phänomen wird schon seit langem wissenschaftliches Interesse entgegengebracht. Insbesondere Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre befassen sich aus verschiedenen Perspektiven mit diesem Thema (Tschoe 1993, S. 1-13).

Bei der Betrachtung des Wortes "Führung" ist davon auszugehen, daß der Ausdruck der Führung unterschiedlich bestimmt werden kann, da er von verschiedenen Standpunkten aus unterschiedlich betrachtet wird (Hahn 1985, S. 21). Dabei ist zu beobachten, daß in der zahlreichen betriebswirtschaftlichen Literatur der Terminus der "Unternehmungsführung" zunehmend durch die Bezeichnung "Management" verdrängt worden ist. Zudem ist eine Abgrenzung zwischen den Begriffen "Führung" und "Management" in diesem Bereich erkennbar (Ulrich 1970, S. 317; Bleicher 1994, S. 31; Schierenbeck 1993, S. 94; Seidel/Jung/Redel 1988, S. 5; Tschoe 1993, S. 16).

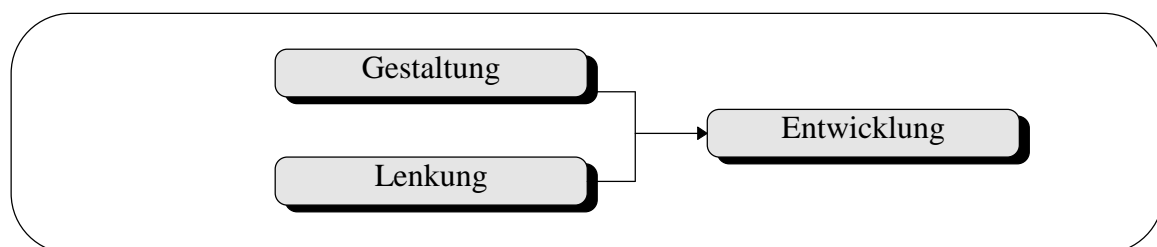
Während der Terminus "managen" sich in der Literatur vorwiegend auf sachliche und unternehmensbezogene Aktivitäten bezieht, liegt der Kern des Terminus "führen" auf dem Gebiet emotionaler Motivation und kognitiver Veränderung der Mitarbeiter (Tschoe 1993, S. 16). Dieser Zusammenhang findet sich in einer weiteren Überlegung von BLEICHER (Bleicher 1994, S. 31) wieder (vgl. Schierenbeck 1993, S. 94; vgl. Seidel/Jung/Redel 1988, S. 3ff.; vgl. Ulrich 1970, S. 317f.; vgl. Von Rosenstiel 1993a, S. 4ff.). In Anlehnung an MELLEROWICZ erwähnt BLEICHER folgendes: "Managing ist mehr als Führen. Dies ist im Wesen lediglich persönliche Einzelinitiative. Managing aber ist systematisches, nach unternehmungspolitischen Grundsätzen durchgeführtes, zweckbestimmtes und planendes, koordinierendes und kontrollierendes Handeln" (Mellerowicz 1963, S. 43 zitiert nach Bleicher 1994, S. 31). Ein Gegensatz zu o. g. besteht jedoch im Bereich der Wirtschaftslehre des Großhaushalts. In diesem Bereich ist die Abgrenzung

zwischen “Führung” und “Management” undeutlich, und es werden sogar beide Termini abwechselnd verwendet (vgl. Bottler 1993b, S. 13).<sup>32</sup> Tatsache ist, daß in der deutschsprachigen Literatur der Begriff “Management” oftmals mit “Führung” übersetzt wird oder auf sachliche Unternehmungsführung bezogen verwendet wird. In diesem Sinne werden “Management” und “Führung” in der vorliegenden Arbeit als Synonyme verwendet.

#### 4.4.1 Begriffsklärung der Führung

Der grundlegende Begriff der Führung stammt - in der neueren diesbezüglichen Diskussion - von ULRICH. Seine Definition von Führung lautet: “Führung als Gestalten, Lenken und Entwickeln eines sozialen Systems” (Ulrich/Probst 1988, S. 31). Am Führungsbegriff von ULRICH sollen drei Funktionen festgemacht werden. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick der Beziehung zwischen den Funktionen der Führung.

Abb. 4.13: Die Beziehung zwischen den Führungsfunktionen



(Quelle: Bleicher 1994, S. 32)

---

<sup>32</sup> Als Gegenstand der Analyse wird die Führung des GV-Betriebes gewählt, wobei die Literatur von BOTTLETER die Rolle eines Paradigmas spielt:

- Bottler, J. (1982): Wirtschaftslehre des Großhaushalts, Bd.1: Großhaushaltsführung, Stuttgart
- Bottler, J. (1984): Der Betrieb Großhaushalt und seine Leistungen, in: Fingerle, K.; Lipsmeier, A.; Schanz, H. (Hg.): Beiträge zur Didaktik der Hauswirtschaft, Stuttgart, S. 86-100
- Bottler, J. (1986): Funktionalbereich Führung, in: DGH e.V. (Hg.): Der Großhaushalt: Konzeption einer sozio-ökonomischen Handlungslehre, Gießen, S. 53-66
- Bottler, J. (1993): Betriebswirtschaftliche Grundlagen: Führung des Gemeinschaftsverpflegungsbetriebes, in: AID e. V. (Hg.): Gemeinschaftsverpflegung, Bonn

Zu den einzelnen Funktionen:

■ Gestaltung:

Gestaltung bedeutet “das gedankliche Entwerfen eines Modells der Institution, diese somit als Objekt überhaupt zu schaffen” (Bleicher 1994, S. 31f.). Dazu ermöglicht das Gestalten eines institutionellen Rahmens, “eine handlungsfähige Ganzheit über ihre Zweckerfüllung überlebens- und entwicklungsfähig zu erhalten” (Bleicher 1994, S. 32).

■ Lenkung:

Lenkung ist “das Bestimmen von Zielen und das Festlegen, Auslösen und Kontrollieren von zielgerichteten Aktivitäten des Systems und seiner Elemente” (Bleicher 1994, S. 32). Dabei gibt es zwei Arten der Lenkung, die als “Steuerung” und “Regelung” bezeichnet werden (Ulrich/Probst 1988, S. 79). Lenkung bewirkt, “daß die Institution aus dem durch die Gestaltung festgelegten Verhaltensfeld ganz bestimmte Verhaltensweisen auswählt und auch verwirklicht” (Bleicher 1994, S. 32).

■ Entwicklung:

Der Betrieb kann sich entwickeln, d. h. sich nach veränderten Werten ausrichten und sein Verhalten qualitativ verbessern (Ulrich/Probst 1988, S. 90). Diese Entwicklung umfaßt “teils das Ergebnis von Gestaltungs- und Lenkungsprozessen im Zeitablauf, teils erfolgt sie über sich selbst generierende Prozesse, evolutorisch über die Veränderung von Einstellungen, Wissen und Können in kollektiven Lernprozessen” (Bleicher 1994, S. 32).

In der Formulierung zu den Führungsfunktionen deutet sich an, daß sich alle Funktionen immer auf jeder Ebene der Führungskräfte erstrecken (vgl. Ulrich/Probst 1988, S. 266). Dabei kommen den Funktionen der Entwicklung und der Gestaltung bei höheren Führungskräften eine größere Bedeutung zu, da sie längerfristig wirksam sind, weiterreichendere Konsequenzen haben und umfassendere Kompetenzen und Fähigkeiten erfordern (Ulrich/Probst 1988, S. 266). Darüber hinaus ist nach BLEICHER im Zusammenhang der Bedeutung von Führungsfunktionen davon auszugehen, daß heutzutage von den drei Funktionen insbesondere die Gestaltung und Entwicklung zu betonen sind (vgl. Bottler



1997a, S. 4). “Die traditionelle Hervorhebung der Lenkungsfunktionen blendet das Verständnis für die tragende Rolle der Selbstgestaltung und Selbstentwicklung von sozialen Systemen aus den Perzeptionen und Präferenzen der Führung aus. Gerade sie aber werden für eine flexible Anpassung von Unternehmungen an veränderte Umweltbedingungen rational und im Hinblick auf die wachsenden Bedürfnisse der menschlichen Leistungsträger auch motivational wesentlich” (Bleicher 1994, S. 32f.)

Der Begriff der Führung wird in folgender Weise charakterisiert und in der Literatur sehr häufig verwendet:

- Führung als Funktion oder Aufgabe,
- Führung als Institution (vgl. Bleicher 1994, S. 33; vgl. Bottler 1982, S. 58; vgl. Schierenbeck 1993, S. 81).

Mit *Führung als Funktion oder Aufgabe* werden alle Handlungen der zielorientierten Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Betriebes bezeichnet, soweit diese Handlungen den Betrieb als Ganzes betreffen (Bottler 1993b, S. 13). Dieser funktionale Führungsbegriff läßt sich unter Einbeziehung der Produktionsfaktoren und in der Formulierung als Aufgabe konkretisieren (Bottler 1982, S. 58; vgl. Bleicher 1994, S. 33).

*Führung als Institution* beinhaltet alle leitenden Instanzen, d. h. Personen oder Personengruppen. Sie besitzen die Befugnis zur Wahrnehmung der Führungstätigkeiten und können somit anderen Personen Weisungen erteilen, denen diese Personen nachzukommen verpflichtet sind. In diesem Sinne wird “Führung” häufig auch als “Leitung” bezeichnet (vgl. Bottler 1986c, S. 53f.; vgl. Schierenbeck 1993, S. 81). Die institutionelle Führung läßt sich entsprechend ihrem Verhältnis zum Betrieb in zwei Formen unterteilen:

- interne Führung und
- externe Führung (Bottler 1982, S. 181; Hahn 1985, S. 21ff.).

Die interne Führung ist laufend tätig und gliedert sich in mehrere Führungsebenen (siehe Abb. 4.14). Dabei läßt sich die Stellung in der Betriebshierarchie in der Regel in drei Führungsebenen, nach folgenden Kriterien, unterscheiden:

- Art der Aufgaben,
- Anteil der Entscheidungs- und Realisationsaufgaben,
- Reichweite ihrer Entscheidungen,
- Geltungsdauer der getroffenen Entscheidungen,
- Grad der Programmierbarkeit der Entscheidungen (Grochla 1972, S. 65).

Abb. 4.14: Betriebshierarchie mit drei Führungsebenen

Führungsebene		Beispiele im GV-Betrieb
<b>Top Management</b> (Obere Führungskräfte)	Die obersten Instanzen haben den umfassendsten Entscheidungsbereich, nämlich den gesamten Betrieb	Vorstand, Direktor, Geschäftsführer
<b>Middle Management</b> (Mittlere Führungskräfte)	Die Instanzen der mittleren Rangebenen sind auf der einen Seite einer höheren Instanz unterstellt, auf der anderen Seite jedoch anordnungsbefugt gegenüber anderen Instanzen.	Küchenleiter, Abteilungsleiter
<b>Lower Management</b> (Untere Führungskräfte)	Die untere Ebene umfaßt diejenigen Entscheidungsstellen, denen keine weiteren Instanzen, sondern nur noch Realisationsstellen zugeordnet sind.	Meister, Gruppenleiter

(Eigene Darstellung nach Daten von Bottler 1993b, S. 13; Grochla 1972, S. 66f.; Trill 1996, S. 12)

Hierbei nimmt die Zahl der Instanzen von der obersten Führungsebene zur untersten Führungsebene zu, dagegen nimmt aber die Fülle der Entscheidungen und deren Bedeutung ab (Bauer-Söllner 1983, S. 42). Daher ist von einer "Management-Pyramide" die Rede (Fries 1987, S. 111; Spears/Vaden 1985, S. 47; Trill 1996, S. 19).

Schließlich wird die externe Führung periodisch oder/und fallweise tätig. Sie läßt sich der obersten internen Führung direkt zuordnen und kann erheblich die Politik, Planung und Kontrolle in der Führungstätigkeit beeinflussen. Beispiele dafür sind die verschiedenen öffentlichen Aufsichtsorgane, Kuratorien, der Aufsichtsrat und der Beirat etc. (Bottler 1982, S. 181).

#### **4.4.2 Strukturierung der Führungstätigkeiten im GV-Betrieb**

Wie bereits angedeutet, bezieht sich die Führung auf die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des zielorientierten sozio-technischen Systems (siehe Abb. 4.13). Dabei spielen die ökonomischen, sozialen, politisch-gesetzlichen, technischen und ökologischen Fragestellungen in den Führungsentscheidungen des Betriebes eine Rolle (Bottler 1993b, S. 13).

Um rechtzeitig Führungsentscheidungen des GV-Betriebes zu treffen, ist es erforderlich, die Führungskräfte ständig über Veränderungen im Zeitablauf des GV-Betriebes selbst, z. B. ökonomische Situation des Betriebes, Art der VT, Angebotsbreite und -tiefe etc., und der GV-Betriebsumwelt, wie z. B. sozio-kulturelles, ökologisches, politisches Umsystem etc., zu informieren. Dann können Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des GV-Betriebes erarbeitet werden. Diese werden in den Stufen Politikbestimmung, Planung, Disposition und Kontrolle operationalisiert (vgl. Trill 1996, S. 13f.). In diesem Sinne charakterisiert BOTTLER Führung als Informationsprozeß, da Führung ständige Informationsaufnahme, -verarbeitung und -abgabe bedeutet (Bottler 1982, S. 60; vgl. Hahn 1985, S. 21). Laut BOTTLER bildet Führung als Informationsprozeß eine hierarchische Strukturierung der Führungstätigkeiten, deren Systematik in der Abb. 4.15 dargestellt ist.

Zu den einzelnen Stufen:

##### ■ Politikbestimmung:

Unter Politikbestimmung werden alle Entscheidungen, die allgemeine Verhaltensnormen, Ziele, Bedingungen, Produktionsfaktoren und Verfahren sowie Strukturen festlegen, verstanden. Dabei legt dieses Geschehen im GV-Betrieb die Grundlinien für die Zukunft auf längere Sicht fest (Bottler 1993b, S. 28). Solche Entscheidungen können z. B. bezüglich der Leistungen des GV-Betriebes, der Qualität des Handels, des Umfangs des Verpflegungsangebots, der Festlegung des Angebotspreises usw. getroffen werden (Bottler 1993b, S. 13). Mit diesen Festlegungen wird ein GV-Betriebsleitbild geschaffen.

Bei einem Leitbild<sup>33</sup> geht es darum, “die Grundlagen jener Werte, die in der Unternehmungskultur<sup>34</sup> zumeist verdeckt bleiben und nur am Verhalten der Mitarbeiter erkennbar werden, deutlich zu machen” (Bleicher 1992a, S. 64). Es enthält “die grundsätzlichen und damit allgemeingültigsten, gleichzeitig aber auch abstraktesten Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Unternehmung” (Bleicher 1992a, S. 187). Es ist ein realistisches Idealbild, an dem sich alle betrieblichen Tätigkeiten orientieren (Bleicher 1992b, S. 13). Außerdem verändern sich im Laufe der Zeit die Einstellungen, also die Normen und Werte der Gesellschaft, in die Mitarbeiter des GV-Betriebes und VT sozial integriert sind.

#### ■ Planungsentscheidung:

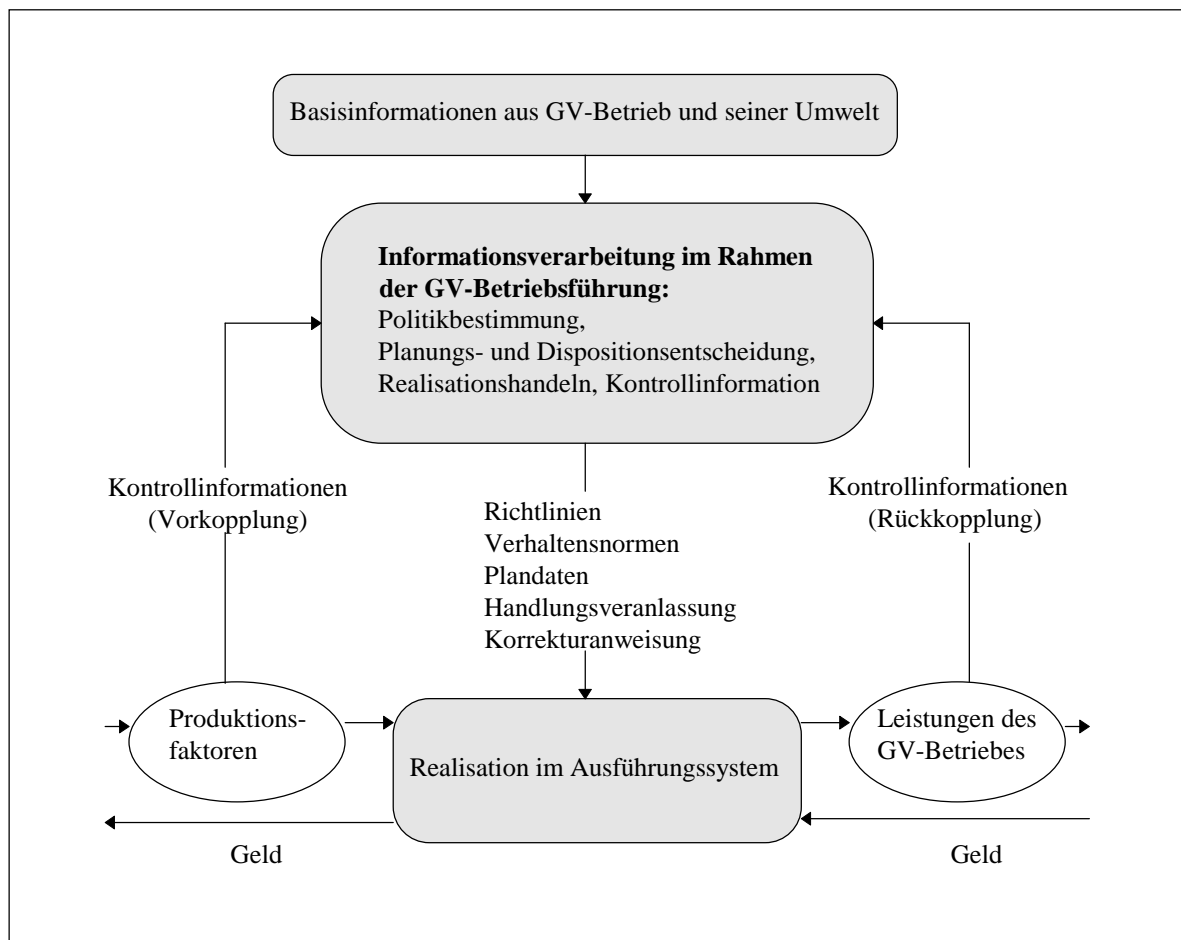
Planung beinhaltet eine Übersicht über mögliche zukünftige Zustände und Handlungsweisen unter gewissen Bedingungen wie z. B. Ziele, Umwelt und Situation des Betriebes etc. (Hentze/Brose 1985, S. 18). In diesem Sinne wird unter Planung “alle Handlungen der qualitativen, quantitativen und zeitlichen Bestimmung von Zielen, Bedingungen und Produktionsfaktoren sowie Verfahren zur mittelbaren zielorientierten Gestaltung und Lenkung der Tätigkeiten” im Betrieb verstanden (Bottler 1993b, S. 29). Diese in der rahmengebenden Politikbestimmung festgelegten Objektfaktoren werden innerhalb der Planung, wie z. B. Personaleinsatz-, Produktions-, Investitions- und Finanzplan etc. konkreter und detaillierter definiert (Bottler 1993b, S. 13). Damit können die Aufgaben der Leistungserstellung vorbereitet werden, wie z. B.: Wer führt welche Aufgaben durch und welche Technik wird eingesetzt. Dabei benötigen die Führungskräfte eine Vielzahl von verschiedenen Informationen, Daten, Erfahrungswerte, um planen zu können (Baumholzer 1992, S. 3).

---

<sup>33</sup> In der Literatur wird das Leitbild als Betriebs- oder Unternehmungsgrundsatz, -philosophie oder -leitlinie bezeichnet (vgl. Bleicher 1992a, S. 64; vgl. ders. 1992b, S. 13; vgl. Bottler 1993b, S. 28).

<sup>34</sup> Unter Betriebs- oder Unternehmungskultur wird die Gesamtheit der im Betrieb und gegenüber der Betriebsumwelt von den Verantwortlichen des Betriebsträgers, der Betriebsleitung, den -Mitarbeitern und -Gästen verwirklichten Werte und Normen, die ihren sichtbaren und erlebbaren Ausdruck in Symbolen finden, verstanden (Bottler 1993b, S. 25).

Abb. 4.15: Schema des Informationsprozesses im GV-Betrieb



(Quelle: Modifiziert nach Daten von Bottler 1982, S. 61)

#### ■ Dispositionsentscheidung:

Im Rahmen der Disposition werden die Vorgaben der Planung weiter spezifiziert und unmittelbar in Aufträge der Ingangsetzung der Realisierungstätigkeit umgesetzt (Bottler/Fehmel/Sarx 1997, S. 68). Deshalb faßt BOTTLER den Begriff der Disposition folgendermaßen zusammen: “Alle Entscheidungen und Maßnahmen zur unmittelbaren Gestaltung, Ingangsetzung und Lenkung von Ausführungstätigkeiten im Betrieb” (Bottler 1993b, S. 41). Beispiele dafür sind Speisen- und Personaleinsatzplan, Festlegung von Lebensmittelbestimmungen etc. (Bottler 1993b, S. 13). Bei der Dispositionsentscheidung sollen zwei Aspekte beachtet werden: Einerseits soll die Disposition einzeln von der Planung im Detail festgelegt werden und andererseits müssen durch die Dispositionshandlung die vielen im laufenden Betrieb auftretenden, nicht vorhersehbaren Störungen bewältigt werden.

■ Kontrolle:

Kontrolle umfaßt einen “zweckgerichteten Vergleichsprozeß mit anschließender Urteilsbildung und Einführung der analysierten Vergleichsergebnisse in zielorientierte Folgehandlungen”, wie z. B. Neuplanung oder Korrekturen (Bottler 1993b, S. 41). Die Kontrolle ist eine Informationsquelle, die durch die Vor- und Rückkopplung des ausführenden Systems erbracht wird, deren Ergebnisse für neue Entscheidungen<sup>35</sup> oder für die Bewältigung von Problemen wichtig ist. Also besteht die Aufgabe der Kontrolle in der Unterstützung der Steuerung des Betriebes durch Informationen. (Bottler 1980, S. 106; vgl. ders. 1993b, S. 41)

---

<sup>35</sup> Vgl. Kap. 5.3.2.3; Qualitätsprüfung.

#### **4.4.3 Darstellungen von erweiterten Managementmodellen**

Der Ausgangspunkt in diesem Kapitel ist das St. Galler Management-Konzept, das von H. ULRICH und seinen Schülern an der Hochschule St. Gallen entwickelt wurde. In der Literatur wird die Ansicht vertreten, daß dieses Konzept zum Paradigmenwechsel und zu einem modernen Führungsverständnis beiträgt (vgl. Bleicher 1992a, S. 55; vgl. Gomez/Zimmermann 1993, S. 20; vgl. Zink 1995, S. 5). Dabei findet sich das zunehmende Interesse an diesem Konzept nicht nur in der betriebswirtschaftlichen Literatur, sondern auch in der großhaushaltsbezogenen haushaltswissenschaftlichen Literatur (vgl. Bottler 1997a, S. 8-14; vgl. Bottler/Sehr 1996, S. 13ff.). Insbesondere BOTTLETER hat versucht, die Vorgehensweise dieses Konzepts unter einem großhaushaltsbezogenen Aspekt zu interpretieren (vgl. Bottler 1997a, S. 10ff.). Aus diesem Grund soll zum einen die Grundlage des St. Galler Management-Konzepts und zum anderen die Interpretation von BOTTLETER, ausgehend von dem erweiterten Modell eines Betriebsmanagements, in der vorliegenden Arbeit dargestellt werden.

##### **4.4.3.1 Das St. Galler Management-Konzept**

Die diskontinuierlichen Veränderungen der betriebsexternen und -internen Faktoren<sup>36</sup> führen zur Entstehung der Komplexität des betrieblichen Geschehens. Diese kann situativ veränderbar, d. h. zeitabhängig kleiner oder größer sein (vgl. Bihl/Thanner/Wächter 1997, S. 168; vgl. Ulrich/Probst 1988, S. 61ff.). Aus dieser im Betrieb entstehenden Komplexität resultieren wiederum Führungsdefizite. Da die Führungsdefizite der Führungskräfte direkt die Betriebsexistenz bedrohen, gewinnt das Management des Betriebes in der Praxis zunehmend an Bedeutung.

---

<sup>36</sup> Zu diesen Faktoren gehören beispielsweise die Änderung der Werte und der Bedürfnisstruktur von Unternehmungsmitgliedern, der technologische Fortschritt, die Zunahme der Wettbewerbsintensität etc. (vgl. Tschoe 1993, S. 42).

Zur Aufgabe des Managements ist nach BLEICHER davon auszugehen, daß das Management einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung der Komplexität im Betrieb “mit der Entwicklung, Gestaltung und Lenkung sozialer Systeme in institutioneller, funktioneller und personeller Hinsicht im Ausgleich von externen und internen Interessen” leistet (Bleicher 1994, S. 34; vgl. Ulrich/Probst 1988, S. 244). Komplexitätsbewältigung bedeutet nicht in jedem Fall eine Komplexitätsreduktion, sondern kann je nach Situation auch eine Erhöhung der Komplexität zur Folge haben (Ulrich/Probst 1988, S. 63). Daher steht im Betrieb “ein sinnvolles, zweckgerichtetes Umgehen mit Komplexität in einem Wechselspiel von Komplexitätsreduktion und Komplexitätserhöhung.” Die Kunst des Managements ist demnach “das Beherrschen dieses Wechselspiels, d. h. Treffen von komplexitätsreduzierenden oder -erhöhenden Maßnahmen im richtigen Ausmaß und zur richtigen Zeit” (Ulrich/Probst 1988, S. 64; vgl. Bottler 1997a, S. 8).

Die zunehmenden Ansprüche der Betriebe an die Komplexitätsbewältigung hat Wissenschaftler dazu bewogen, ein neues Managementkonzept zu entwickeln. BLEICHER bzw. die St. Galler Schule formuliert als Antwort auf diese geänderten Rahmenbedingungen des Betriebes das Konzept eines integrierten Managements. Dabei kann dieses St. Galler Management-Konzept als Bezugsrahmen zur Bewältigung der komplexitätsverursachenden Probleme in Theorie und Praxis dienen (Bleicher 1994, S. 42; Gomez/Zimmermann 1993, S. 21). Es geht u. a. von der Voraussetzung aus, daß nur ganzheitliches Denken zur Bewältigung komplexer Probleme beitragen kann.

In Anlehnung an ULRICH sind ganzheitliche, systematische Betrachtungen charakterisiert durch

- Betriebe als offene Systeme, die in ihrer Verflechtung mit der Umwelt akzeptiert werden,
- die Verbindung von analytischem und synthetischem Denken unter Berücksichtigung vernetzter Strukturen,
- die Substitution von linearem Denken in einfachen Ursache-Wirkungs-Ketten durch Denken in Verknüpfungen,
- Vorstellungen von Strukturen und Prozessen zur Erfassung der steigenden Bedeutung



der Informationen,

- die Interdisziplinarität im Denken wie in der Zusammenarbeit (Bleicher 1992a, S. 34f.).

Mit Bezug auf die drei Dimensionen des Managements nach ULRICH werden normative, strategische und operative Aufgabenfelder im Sinne einer akzentuierenden Abgrenzung von Problemfeldern unterschieden. Die Integration der einzelnen Management-Konzepte wird als paradigmatisch geprägte Leitidee in den Vordergrund gestellt, wobei in diesem St. Galler Management-Konzept die Bezeichnung Managementphilosophie benutzt wird. Nach ihr richten sich die einzelnen Stufen des Managements, d. h. normatives, strategisches und operatives Management, und somit auch die Wahl der Objektklassen, d. h. Aktivitäten, Strukturen und Verhalten. Laut BLEICHER ist der Begriff der Managementphilosophie von dem Begriff der Unternehmungsphilosophie abgeleitet. Letzterer wird als “die paradigmatisch geprägte Einstellung der Unternehmung zu ihrer Rolle und ihrem Verhalten in der Gesellschaft” definiert (Bleicher 1992a, S. 58). Die Unternehmungsphilosophie formuliert die Vision und schafft durch ein Leitbild<sup>37</sup> die Möglichkeit der Identifikation für alle Vorgaben.

#### 1. Normatives Management:

Beim normativen Management geht es um die Bestimmung übergeordneter Werte und Verhaltensnormen, zu deren Verwirklichung der Betrieb mit eigenen Zielsetzungen und Aktivitäten beitragen soll. Diese Bestimmung ist darauf ausgerichtet, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Betriebes sicherzustellen (Bleicher 1992a, S. 69; Ulrich/Probst 1988, S. 271). Weiterhin richten sich die festgelegten Normen des Betriebes auf das tatsächliche Entscheiden und Handeln der Mitarbeiter (Ulrich/Probst 1988, S. 268) (vgl. Kap. 4.2.1). Dadurch kann das Betriebsverhalten begründet und legitimiert werden. Die Module normativen Managements sind *Unternehmungspolitik*, *Unternehmensverfassung* und *Unternehmenskultur* (Abb. 4.16).

---

<sup>37</sup> Zur Begriffsdefinition des Leitbildes vgl. Kap. 4.4.2 (Fußnote 33) dieser Arbeit.

## 2. Strategisches Management:

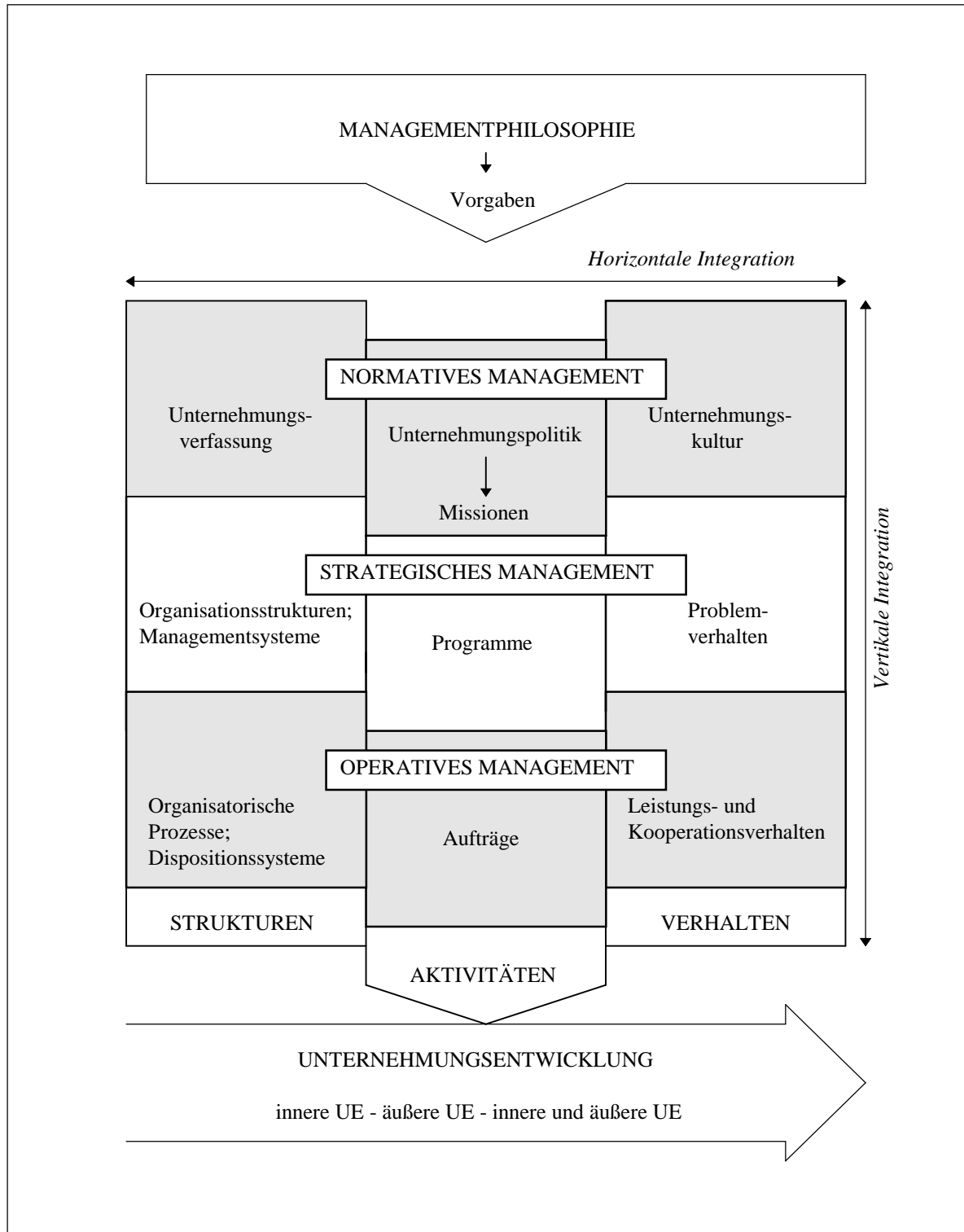
Beim strategischen Management werden die grundsätzlichen längerfristigen Ziele, Leistungspotentiale und Vorgehensweisen des Betriebes bestimmt (Kirchner 1995, S. 507; Ulrich/Probst 1988, S. 271). Die Aufgaben des strategischen Managements leiten sich von denen des normativen Managements ab. Während das normative Management für die Sicherung der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit begründend ist, wirkt das strategische Management regulierend auf die Aktivitäten des Betriebes ein (Bleicher 1992b, S. 71). Die Inhalte des strategischen Managements werden durch folgende Module ihrer Träger dargestellt: *Programme, Organisationstrukturen und Managementsysteme* sowie *Problem-lösungsverhalten* (siehe Abb. 4.16).

## 3. Operatives Management:

Abschließend muß ein operatives Management erfolgen. Im operativen Management geht es um die praktische Umsetzung und die Kontrolle der laufenden Aktivitäten des Betriebes (Ulrich/Probst 1988, S. 271; vgl. Kirchner 1995, S. 507). Diese Aufgaben erstrecken sich auf die normativen und strategischen Vorgaben in leistungs-, finanz- und informationswirtschaftlichen Prozessen. Dabei muß der soziale Aspekt durch Kooperation und Kommunikation zwischen den Mitarbeitern berücksichtigt werden (Bleicher 1992b, S. 71). Die Module operativen Managements in diesem Konzept sind der *organisatorische Prozeß, Dispositionssysteme, Aufträge* sowie *Leistungs- und Kooperationsverhalten* (siehe Abb. 4.16).

Die folgende Abbildung gibt die Gedankenskizze dieses Konzepts wieder.

Abb. 4.16: Zusammenhang von normativem, strategischem und operativem Management in horizontaler und vertikaler Sicht



(Quelle: Bleicher 1994, S. 45)

Die dargestellten Dimensionen sind auch in vertikaler Sicht zu betrachten. Dabei beinhaltet die vertikale Integration die konsequente Transformation normativer in strategische und in operative Inhalte.

#### 1. Integration durch Aktivitäten:

Aus der Philosophie und der Vision hat eine Transformation auf die Ebene des normativen Managements zu erfolgen. Diese erfordert im Rahmen der *Unternehmungspolitik* die Umsetzung der Vision bzw. Philosophie in *Missionen*. Dabei trägt die entsprechende *Unternehmenskultur* und -*verfassung* zur Realisierung der *Vision* und *Unternehmungspolitik* bei. Die daraus entwickelten Missionen sind die Vorgabe für das strategische Management. Sie werden durch strategische Programme weiter konkretisiert. Hierbei werden vielfältige Teilaspekte zum Aufbau, zur Nutzung und Pflege berücksichtigt. Schließlich werden die abgeleiteten Einzelhandlungen in Aufträge umgesetzt (Bleicher 1992a, S. 75f.) (siehe Abb. 4.16).

#### 2. Integration durch Strukturen:

Von der *Unternehmensverfassung*, die eine formale Rahmenordnung wie z. B. Kompetenz- und Verantwortungszuordnung auf Leitungsebene darstellt, wird das Management in der normativen Dimension legitimiert und kanalisiert. Diese *Unternehmensverfassung* wird in der strategischen Dimension durch die Gestaltung von *Organisationstrukturen* und *Managementsystemen* weiter konkretisiert. Dabei werden die raum-zeitlich gebundenen *organisatorischen Prozesse* festgestellt. Am Ende steuern diese, auf operativer Ebene, durch *Dispositionssysteme* den Betrieb (Bleicher 1992a, S. 76) (siehe Abb. 4.16).

#### 3. Integration durch Verhalten:

Die *Unternehmenskultur* auf der normativen Ebene beeinflusst die Verhaltensbegründung der Mitarbeiter. Dabei spielt die *Unternehmenskultur* eine entscheidende Rolle für das Zukunftsverhalten der Mitarbeiter im strategischen und operativen Handeln. Dann wird die

Verhaltensbegründung im Hinblick auf die Rolle der Träger und ihres *Problemverhaltens* in der strategischen Ebene im Detail behandelt. Zuletzt wirken sie auf das *Leistungs- und Kooperationsverhalten* der Mitarbeiter im Arbeitsprozess ein (Gomez/Zimmermann 1993, S. 25f.; vgl. Bleicher 1992a, S. 76ff.) (siehe Abb. 4.16).

Zur Realisierung des integrierten Managements betont BLEICHER die Notwendigkeit einer Harmonisierung innerhalb des normativen Managements und zwischen den Dimensionen des normativen, strategischen und operativen Managements (Bleicher 1994, S. 474). Er spricht in diesem Zusammenhang von "Harmonisation" durch interdimensionalen "Fit". In Anlehnung an BLEICHER kann eine Harmonisation einzelner Module in drei Stufen erfolgen:

1. Harmonisation eines Moduls zu einem Basis-Fit,
  2. Harmonisation innerhalb einzelner Dimensionen zu einem horizontalen Fit,
  3. Harmonisation zwischen einzelnen Dimensionen zu einem vertikalen Fit
- (Bleicher 1992a, S. 415f.).

Er zeigt diesen Zusammenhang mit der folgenden Abbildung.

Abb. 4.17: Harmonisation einzelner Managementdimensionen

	Strukturen	Aktivitäten	Verhalten
Normativ	BASIS "Fit"		VERTIKALER "Fit"
Strategisch			
Operativ	HORIZONTALER "Fit"		

(Quelle: Bleicher 1992a, S. 416)

#### 4.4.3.2 Das erweiterte Modell eines Betriebsmanagements von BOTTLER

Ausgehend vom St. Galler Management-Konzept von ULRICH hat BOTTLER ein Modell zum Betriebsmanagement weiterentwickelt, dessen Systematik in der folgenden Abbildung dargestellt ist.

Abb. 4.18: Das erweiterte Modell eines Betriebsmanagements

Betrieblicher Handlungs-prozeß	Sachorientierte Objekte			Interessengeleitete Aspekte
normatives Management	Betriebsverfassung	Vision ↓ Mission, generelles Betriebsziel	Betriebsleitbild und -kultur	<ul style="list-style-type: none"><li>- nutzergerecht</li><li>- betriebsratsgerecht</li><li>- angehörigengerecht</li><li>- träger-/eigentümerge-recht</li><li>- leistungsgerecht</li><li>- mitarbeitergerecht</li><li>- fachgruppengerecht</li><li>- mitarbeitervertreterge-recht</li><li>☛ - arztgerecht</li><li>- versicherungs- /kosten-trägeregerecht</li><li>- sozialhilfegerecht</li><li>- steuergerecht</li><li>- aufsichtsgerecht</li><li>- kreditgebergerecht</li><li>- lieferantengerecht</li><li>- kooperationsgerecht</li><li>- verbandsgerecht</li><li>- wissenschaftsgerecht</li><li>- gesetzgebergerecht</li><li>- gesellschaftsgerecht</li></ul>
strategisches Management	Organisationsstrukturen für Management, Realisation und Kontrolle	Leistungsziel, Leistungsprogramm	Problemverhalten	
operatives Management	organisatorische Prozesse, Dispositionssysteme	aktuelle Aufträge für Versorgungssysteme und Kontrolle	Leistungsverhalten, Kooperationsverhalten, Kontrollverhalten	
Realisation	aktivierte ablauforganisatorische Strukturen, materielle und immaterielle Leistungen (Versorgungen, Administration), Arbeitszufriedenheit, Motivation der Mitarbeiter, weitere außengerichtete Wirkungen			
Kontrolle	Missionen, Programme, Aufträge weiterer Input Organisationsstrukturen, Prozesse Leitbild, Kultur, Verhalten Leistungen (Versorgungen, Administration) Arbeitszufriedenheit, Motivation weitere außengerichtete Wirkungen			

(Quelle: Modifiziert nach Daten von Bottler 1997a, S. 10)

Dieses Modell spiegelt die folgenden Überlegungen von BOTTLER wider:

1. Einbindung der Managementstufen vom St. Galler Management-Konzept in den betrieblichen Handlungsprozeß,
2. Transformationsprozeß als ein Element des gesamtbetrieblichen Handlungsprozesses,
3. Herausstellen der interessen geleiteten Aspekte in Bezug auf Managementobjekte.

Zu Punkt 1.:

Das vorgestellte St. Galler Management-Konzept besteht aus drei Stufen und drei Objektklassen des Managements, wobei insgesamt neun Problemfelder unterschieden werden (siehe Abb. 4.16). Bei den Problemfeldern handelt es sich um die Managementobjekte. Untersucht werden Handlungsgegenstände des Managements, auf die sich die Managementtätigkeit richten muß (Zink 1995, S. 6).

Im erweiterten Modell des Betriebsmanagements (siehe Abb. 4.18) betrachtet BOTTLER die drei Managementstufen als ein Teil des betrieblichen Handlungsprozesses, da er das Gesamtmanagement in die Verfahrensschritte Politik, Planung, Disposition, Realisation und Kontrolle gegliedert hat<sup>38</sup> (Bottler 1993b, S. 13). Daher sind in seinem erweiterten Modell eines Betriebsmanagements die drei Managementstufen mit den weiteren Stufen des betrieblichen Handlungsprozesses, nämlich Realisationsstufe und Kontrollstufe verknüpft (Bottler 1997a, S. 11; vgl. Bleicher 1992a, S. 35). Im Mittelpunkt der Realisationsstufe steht die Durchführung der im Rahmen ablauforganisatorischer Strukturen erstellten Leistungen, welche die Ergebnisse der Managementtätigkeit sind. Dabei muß die während des Leistungserstellungsprozesses begleitete bzw. verfolgte Situation der Mitarbeiter, wie z. B. Arbeitszufriedenheit etc., berücksichtigt werden. Bei der Kontrollstufe geht es über Informationen zu vergleichenden Ist- oder Sollzuständen aller Managementobjekte vom normativen Management bis hin zur Realisationsstufe. Dabei sollen diese vor- und rückkoppelnden Informationen dazu dienen, die Entscheidungen des Managements stets zu beeinflussen (Bottler 1997a, S. 11).

---

<sup>38</sup> Zum Grundgedanken von BOTTLER vgl. Kap. 4.4.2 dieser Arbeit.

Zu Punkt 2.:

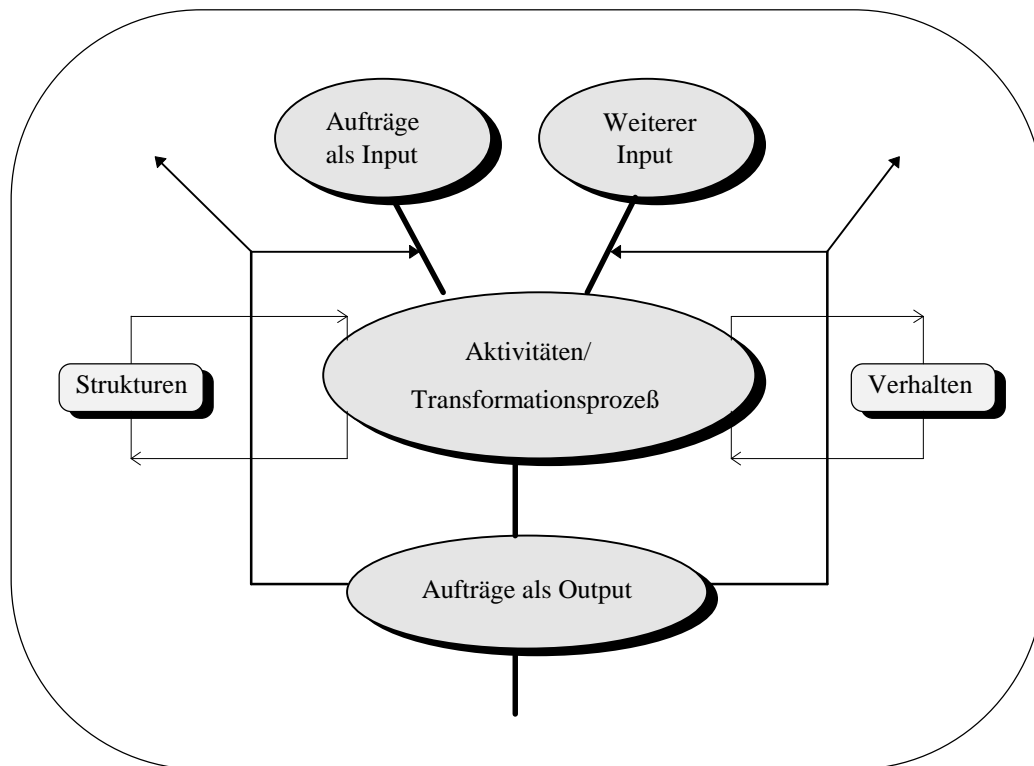
Laut BOTTLER wandelt jede planende, ausführende oder kontrollierende betriebliche Handlungseinheit in einem Transformationsprozeß Input in Output um (Bottler 1997a, S. 11; vgl. Maleri 1997, S. 111). Diese Kausalbeziehung bezeichnet ULRICH als "Input-Transformation-Output-System" (Ulrich/Probst 1988, S. 50f.). Bei diesem System entsteht eine nur in einer Richtung wirkende Einflußnahme. Ausgehend von der Annahme, daß die verschiedenen betrieblichen Handlungseinheiten der unterschiedlichen Handlungsebenen verkettet sind, und daß der Output einer Handlungseinheit zugleich der Input einer im Ablauf folgenden Handlungseinheit ist, gibt es eine unendliche Kette von betrieblichen Handlungen (Bottler 1997a, S. 11). Aus dieser Überlegung stellt BOTTLER fest, daß nicht nur das Input- und Outputelement, sondern auch der Transformationsprozeß selbst als Gegenstand des Managements betrachtet werden muß. So müssen bei diesen betrieblichen Handlungen nicht nur einzelne Inputelemente, die zum Transformationsprozeß geführt haben, sondern mehrere Inputelemente zusammen berücksichtigt werden. Laut BOTTLER gehen in den Transformationsprozeß als ressourcenverbrauchendes Geschehen weitere jeweils zu spezifizierende Inputelemente ein (Bottler 1997a, S. 11f.; vgl. Trill 1996, S. 135f.). In jedem Falle müssen Arbeitsleistungen, Gebäude, Geräte, Energie, Informationen und VT sowie Umweltbeanspruchungen etc. vorhanden sein.<sup>39</sup> Dieser Aspekt wird in der Abb. 4.19 veranschaulicht, wobei die Überlegungen mit einer Focussierung auf die einzelne Aktivität bzw. den Transformationsprozeß dargestellt werden. An dieser Darstellung ist abzulesen, daß der durch Inputaufträge und weitere Inputelemente angestoßene Transformationsprozeß zu einem Ergebnis führt, d. h. zu Aufträgen in der Managementphase und zu konkreten Verpflegungsleistungen in der Realisationsphase. Dabei steht dieser Prozeß in Wechselbeziehung mit den Strukturen und dem Verhalten.

---

<sup>39</sup> Zum Überblick der Produktionsfaktoren vgl. Kap. 4.3.1



Abb. 4.19: Transformationsprozeß - Element im gesamtbetrieblichen Handlungsprozeß



(Quelle: Bottler 1997a, S. 12)

Zu Punkt 3.:

Bei der letzten Überlegung von BOTTLER handelt es sich um verschiedene interessen-geleitete Aspekte, die bei der Behandlung eines Managementobjekts ggf. berücksichtigt werden müssen<sup>40</sup> (Bottler 1997a, S. 13). Diese entstehen aus den mit dem Management mehr oder weniger verbundenen Institutionen und Personen (Bottler 1997a, S. 5). Beispiele von Interessenträgern sind: GV-VT, GV-Führung, Lieferanten, Kranken- und Pflegekassen, Arzt, Fremdkapitalgeber, Gesetzgeber, Finanzamt, Sozialhilfeträger, Wissenschaftler etc. (vgl. Bottler 1997b, S. 30).

<sup>40</sup> Aus den Aspektunterschieden zwischen den VT und den Interessenträgern entstehen Interessenkonflikte während der Entscheidung für das Ausmaß der zu leistenden Qualität der Leistungen. Dabei ist in der Regel ein Kompromiß erforderlich. Eine eingehende Diskussion über die Entstehung der Interessenkonflikte wird in Kap. 5.2.2.3 dieser Arbeit dargestellt (siehe auch Abb. 5.5).

Diese können die Entscheidungen der berücksichtigenden Aspekte und deren Ausmaß beeinflussen. Dazu spielen ihre Werthaltungen, Erwartungen und daraus abgeleiteten sowie artikulierten Interessen während der Festlegung und der Konkretisierung des Inhalts und des Ausmaßes von Eigenschaften des Inputs, des Transformationsprozesses und des Outputs eine entscheidende Rolle. Damit tritt zu dem 'Was' als Objekt des Betriebsmanagements (Frage nach dem grundsätzlichen Gegenstand) das 'Wie' (Frage nach Art und Weise), also die Frage nach Inhalt und Ausmaß von Eigenschaften respektive von Qualitäten des 'Was' (Bottler 1997a, S. 13).

Außerdem richtet sich das Interesse der Interessenträger auf die Gegenstände mit sehr unterschiedlichen Gewichtungen und z. T. verschiedenen Richtungen. In Anlehnung an BOTTLER werden die folgenden Gegenstände des Interesses im Hinblick auf den GV-Betrieb zusammengefaßt:

- Output des GV-Betriebes in Gestalt der Verpflegungsleistungen,
- Prozesse der Verpflegungsleistungserstellung,
- Input der Verpflegungsleistungserstellung (Strukturen, Produktionsfaktoren),
- Verhaltensweisen, wie z. B. Führung gegenüber VT, Führung gegenüber Mitarbeitern, Mitarbeiter gegenüber VT, Betrieb gegenüber Umwelt,
- Kosten für die Verpflegungsleistungserstellung, Leistungsentgelte (Bottler 1997b, S. 30f.).

#### **4.5 Zur Lage der GV-Betriebe in der BRD und Entwicklungstendenzen**

Viele Untersuchungen zur Erfassung der momentanen Lage der Außer-Haus-Verpflegung (AHV) sind davon ausgegangen, daß hauptsächlich 16- bis 69-jährigen das Angebot des GV-Betriebes wahrgenommen haben und daß das Angebot zunehmend an Bedeutung in ihrem alltäglichen Leben gewinnt (vgl. Bohl 1996, S. 6; vgl. CMA 1990, S. 23; vgl. DGE 1988, S. 233; vgl. o.V. 1989c, S. 5; vgl. o.V. 1996d, S. 53; vgl. o.V. 1997c, S. 34; vgl. Pfannschmidt-Wahl 1996a, S. 6).

Laut DGE gab es für 1988 ca. 230.000 Verpflegungseinrichtungen in den alten Bundesländern, in denen insgesamt ca. 27,2 Mio. Menschen, d. h. potentielle Nutzer des GV-Betriebes, an verschiedenen Verpflegungsformen teilnahmen (DGE 1988, S. 233). Dazu wurden in diesen GV-Betrieben 5,5 Mrd. DM für Essen mit einem Lebensmittelgeldwert von etwa 15 Mrd. DM ausgegeben (DGE 1988, S. 232). Im Hinblick auf die Studentenverpflegung standen im Jahr 1995 für 1,7 Mio. Studierende in 370 Mensen und deren 446 Cafeterien insgesamt 198.388 Plätze zur Verfügung. Der Gesamtumsatz betrug 469,27 Mio. DM (o.V. 1996d, S. 53).

Die jüngsten Daten der Zeitschrift GV-Praxis über die Lage der Betriebskantinen zeigen, daß im Jahr 1996 21,5 % (ca. 7,75 Mio.) der 36 Mio. Erwerbstätigen in Deutschland ihre Mittagsmahlzeit in rund 13.010 Betriebskantinen einnahmen (Bohl 1996, S. 6). Die meisten Betriebskantinen sind in Handels- und Industriebetrieben (ca. 60 %) gefolgt von öffentlichen Betrieben (ca. 20 %) und Behörden (10 %) zu finden (o.V. 1989c, S. 5).

ROSENBAUER führt die Ursachen für die bisherige enorme Entwicklung der AHV auf die soziodemographischen und ökonomischen Veränderungen der Gesellschaft zurück (Rosenbauer 1989, S. 164). Er hat folgende Einflußfaktoren für den steigenden Außer-Haus-Verzehr zusammengefaßt:

- “steigender Anteil berufstätiger Frauen,
- Verringerung der Haushaltsgröße, insbesondere Zunahme der Single-Haushalte,
- steigendes verfügbares Einkommen,

- steigende räumliche, berufliche und soziale Mobilität und
- Veränderungen in der Bevölkerungspyramide” (Rosenbauer 1989, S. 165).

Daneben können strukturelle Veränderungen innerhalb der AHV beobachtet werden. Bei zahlreichen praxisbezogenen Erfassungen bzw. empirischen Untersuchungen in Bezug auf die Entwicklungstendenzen der AHV ergaben sich Verhaltensänderungen bestimmter Bevölkerungsgruppen (vgl. Anders 1987, S. 1-13; vgl. FDG 1992, S. 44ff.; vgl. Kutsch 1996, S. 11ff.; vgl. Leonhäuser 1996, S. 14ff.; vgl. Matiaske 1990, S. 30; vgl. Müller 1997, S. 8ff.; vgl. o.V. 1993e, S. 5; vgl. Piorkowsky/Rohwer 1988, S. 12ff.; vgl. Steller 1984, S. 94f.; vgl. Wiswede 1991, S. 28ff.). Das verstärkte Gesundheits- und Ernährungsbewußtsein in der Bevölkerung führt hin zu gesünderem Essen und zu einem häufigeren Verzehr von Zwischenmahlzeiten (vgl. Becker 1996, S. 36f.; vgl. Brodhagen/Becker/Steller 1990, S. 365f.; vgl. o.V. 1988a, S. 18ff.; vgl. o.V. 1988b, S. 24ff.; vgl. o.V. 1988c, S. 19; vgl. o.V. 1989d, S. 22; vgl. Peinelt 1991, S. 12; vgl. Schilling 1991, S. 40; vgl. Ulrich/Piekarskei 1990, S. 284; vgl. Weiß 1987, S. 29). Bereits 80 % der Betriebe bieten Zwischenmahlzeiten an, die in der Kantine, in separaten Cafeterien oder mit dem Vendingsystem angeboten werden. Dabei ist zu erwarten, daß diese Tendenzen weiter an Bedeutung gewinnen werden (vgl. Hämel 1984, S. 4; vgl. Mühlbeyer 1990, S. 15; vgl. o.V. 1988c, S. 8; vgl. o.V. 1992b, S. 15ff.; vgl. o.V. 1994a, S. 13ff.). Außerdem haben die Wertvorstellungen zur Ernährung mit dem erweiterten Qualitätsbewußtsein der VT auch Auswirkung auf die strukturellen Veränderungen innerhalb der AHV (vgl. o.V. 1983, S. 5; vgl. o.V. 1986, S. 7ff.; vgl. o.V. 1989e, S. 23; vgl. Pudel 1987, S. 10ff.).

Folgende einstellungs- und verhaltensrelevante Faktoren können für diese Veränderungen verantwortlich gemacht werden:

- stärkere Freizeitorientierung,
- sinkende körperliche Belastung am Arbeitsplatz,
- Zeitmangel im Alltag,
- steigende Selbständigkeit von Kindern und Jugendlichen,
- variabelere Essensgewohnheiten (vgl. AID 1994a, S. 2ff.; vgl. Kutsch 1996, S. 10ff.; vgl. Rosenbauer 1989, S. 165f.; vgl. Weiß 1987, S. 29).

Aufgrund der genannten Veränderungen des Verhaltens der VT und des Zwangs zu Kosteneinsparungen, wie z. B. Personal- und Einsatzkosten etc., versuchen die GV-Betriebe in Betriebs- und Anstaltsbereichen das Verpflegungskonzept radikal umzukrempeln und Neuformationen in Zusammenarbeit mit einem Cateringunternehmen zu verwirklichen (vgl. Berking/Beste/Schulze/Harneit 1996, S. 814f.; vgl. Cebulla 1996, S. 394f.; vgl. Hecht/Schlippschuh 1997, S. 130; vgl. Huber 1995, S. 107f.; vgl. Kracke 1994, S. 255f.; vgl. Kuhn 1995, S. 196; vgl. Lieb/Seidl 1994, S. 87ff.; vgl. Siedenbiedel 1994, S. 16; vgl. Wunderlich 1984, S. 97). Ein schnelles Wachstum der Fremdvergabe von Dienstleistungen im Verpflegungsbereich ist ein bemerkenswerter Trend in den letzten Jahren (vgl. Gußmann 1997, S. 30ff.; vgl. Höß 1995, S. 11; vgl. Knäpple 1995b, S. 774; vgl. o.V. 1976b, S. 28; vgl. Randel 1992, S. 234.; vgl. Schmid 1993a, S. 52f.).

Laut SCHMID betrug der Umsatz für die 20 größten Cateringunternehmen im Jahr 1995 2,4 Mrd. DM; mit steigendem Umsatz wird gerechnet (Schmid 1996b, S. 26; vgl. Kneucker 1996, S. 28) (Abb. 4.20). SCHMID hat das kräftige Umsatzwachstum der Cateringunternehmen auf die verbesserte Qualität, gezielte Schulung und Weiterbildungsmaßnahmen sowie die marktorientierte Marketingstrategie zurückgeführt (vgl. o.V. 1976c, S. 28; vgl. Pfannschmidt-Wahl 1993b, S. 44ff.; vgl. Schmid 1993b, S. 54f.).

Abb. 4.20: Gesamtumsätze der Cateringunternehmen in den Verpflegungsbereichen

Verpflegungsbereich	Umsätze in Mio. DM	Aufteilung in %
- Betriebsverpflegung	1.607,9	65,0
- Anstaltsverpflegung	747,3	30,0
- Verpflegung im Bildungs- und Ausbildungsbereich	136,0	5,0
Insgesamt	2.491,2	100,0

(Quelle: Schmid 1996b, S. 26)

Der gesellschaftliche Trend geht dahin, daß Essen und Trinken nicht nur der Sättigung dient, sondern zu einem Stück Lebensqualität geworden ist (Bober 1986a, S. 4; vgl. o.V. 1986, S. 7ff.). Deutlich sichtbar wird der Wandel der GV-Betriebe darin, daß die GV nicht mehr nur das Ziel der Massenverpflegung für VT verfolgt, sondern einen individuellen und

humanen Charakter moderner Betriebs- oder Personalrestaurants entwickelt. So wurde der VT zum GV- oder Tischgast des Betriebsrestaurants (Brivio/Adler 1978, S. 150; o.V. 1988c, S. 6; Rexroth 1994, S. 315). Dies deutet auf die immer stärker werdende Gastorientierung in der GV hin, bei der der Betrieb versucht, den Wünschen und Anforderungen seiner VT zu entsprechen (Bober 1988, S. 27; vgl. Flatt 1995, S. 24; vgl. Krahn 1993, S. 14; vgl. o.V. 1988c, S. 6; vgl. o.V. 1996b, S. 48; vgl. Packbier-Compier 1989, S. 258; vgl. Schmid 1996a, S. 31ff.; vgl. Stauner 1985, S. 695).

Der VT erwartet ein schmackhaftes und gesundes Essen in angenehmer Atmosphäre. Diese veränderten Anforderungen der VT finden sich in einem Untersuchungsergebnis, das von der Landesbank Rheinland Pfalz, der Barmer Ersatzkasse und der DGE gefördert wurde, wieder (o.V. 1997b, S. 32) (Abb. 4.21).

Abb. 4.21: Entscheidungskriterien der VT beim Essen in Prozent

Entscheidungskriterien	% der Befragten
Es muß mir <b>schmecken</b>	46,4
Das Essen soll <b>gesund</b> sein	23,7
Ich habe <b>Spaß am Essen</b>	17,7
Ich möchte <b>fit</b> bleiben	6,1
Hauptsache, ich werde <b>satt</b>	1,6
Essen ist für mich <b>nicht so wichtig</b>	1,6

(Quelle: o.V. 1997b, S. 32)

Als Fazit aus weiteren Untersuchungsergebnissen in der Zeitschrift GV-Praxis lassen sich folgendende Schlüsse ziehen:

- Der VT verlangt heute ein Verpflegungsangebot, daß im Gegensatz zu früher vielfältiger und gleichzeitig individueller sein soll.
- Die Qualität der Verpflegungsleistung hat dabei einen höheren Stellenwert als der Preis (vgl. o.V. 1983, S. 5; vgl. o.V. 1997b, S. 118; vgl. Ulbricht/Schmidt/Vulprecht 1992, S. 20f.; vgl. Zimmermann 1997, S. 30).

## **5 Qualitätsmanagement (QM) im GV-Betrieb**

Zentraler Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist das Qualitätsmanagement (QM) des GV-Betriebes. Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln der Fokus auf dem GV-Betrieb und dessen Management lag, wird in diesem Kapitel insbesondere das Qualitätsmanagement des GV-Betriebes herausgearbeitet. Zuerst werden die verschiedenen Einflußfaktoren auf das zunehmende Interesse an der Qualität in GV-Betrieben dargestellt. Dazu wird auf die Charakteristika der Qualität eingegangen, da sie eine Grundlage für den weiteren Aufbau der Arbeit bilden.

### **5.1 Einflußfaktoren auf die zunehmenden Interessen an der Qualität**

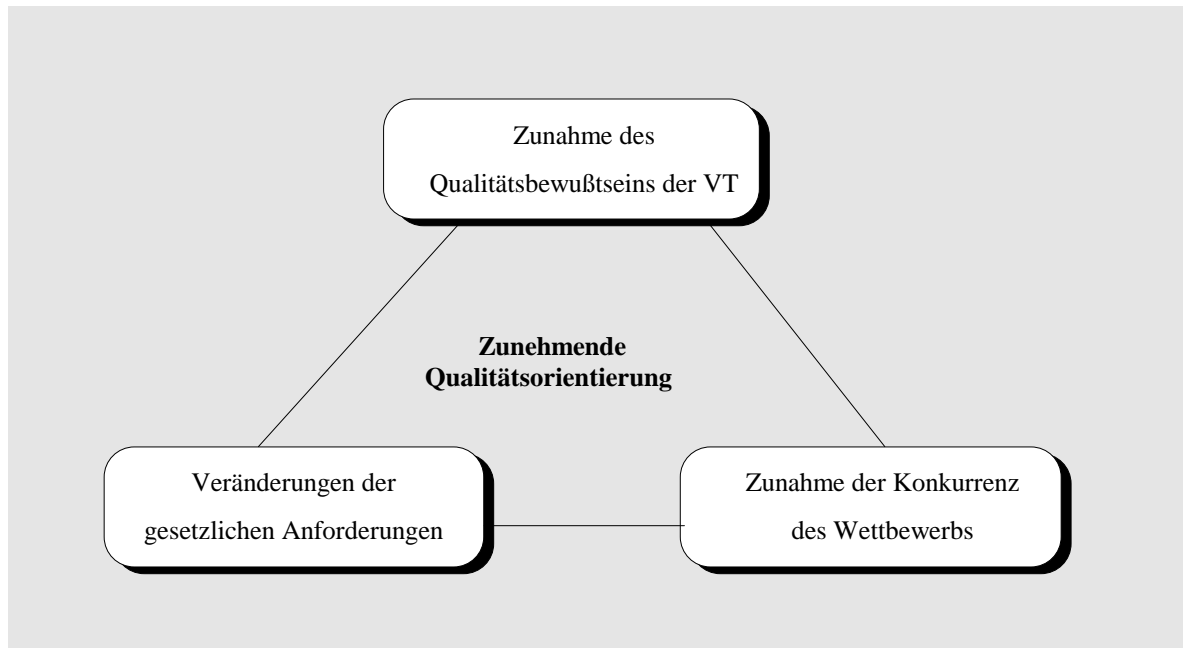
Die GV-Betriebe von heute unterliegen vielen Veränderungen. Tiefgreifende Veränderungen in den Verpflegungsleistungen für den VT und ihren Abläufen, aber auch in den Anforderungen der VT an die angebotenen Leistungen sind dafür kennzeichnend. Es gibt mehrere Gründe, die diese Veränderungen verursacht haben. Diese Ursachen sind wesentlich in gesellschaftlichen, sozial-politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre zu finden (vgl. Bohl 1995, S. 4; vgl. Gutmann/Pfeiffer 1993, S. 19; vgl. Otte/Uhl/Bottler 1997, S. 34). Aus vielfältigen Untersuchungen in der Literatur lassen sich die Ursachen nach drei Aspekten zusammenfassen:

- Zunahme des Qualitätsbewußtseins der VT,
- Änderungen der gesetzlichen Anforderungen,
- Zunahme der Konkurrenz des Wettbewerbs im GV-Sektor (vgl. Bottler 1996a, S. 8; vgl. Kühnau 1997, S. 26; vgl. Pfannes 1996, S. 133; vgl. Pfeiffer/Gutmann/Müller 1995, S. 80f.; vgl. Sobotka 1996, S. 68).

Diese Entwicklungen haben zur Folge, daß Personen und Institutionen aus Gründen einer dauerhaften Existenzsicherung dem Aspekt Qualität bei allem Denken und Handeln größte Aufmerksamkeit widmen müssen. Die folgende Abbildung zeigt eine Verbindung dieser Ansatzpunkte für die Qualitätsorientierung des GV-Betriebes. Daraus ist abzulesen, daß die Beziehungen zwischen den einzelnen Einflußfaktoren nicht unabhängig voneinander sind,

sondern sich vielmehr z. T. gegenseitig bedingen bzw. verstärken (vgl. Otte/Uhl/Bottler 1997, S. 34).

Abb. 5.1: Ansatzpunkte für die Qualitätsorientierung des GV-Betriebes



(Eigene Darstellung nach Daten von Pfannes 1996, S. 133; Sobotka 1996, S. 68f.)

### 5.1.1 Zunahme des Qualitätsbewußtseins der VT<sup>41</sup>

Wie bereits im Kap. 4.5 angedeutet, haben sich die Anforderungen der VT an die angebotenen Verpflegungsleistungen geändert, so daß die Qualität der Verpflegungsleistungen einen höheren Stellenwert hat als der Preis. In zahlreichen praxisbezogenen Untersuchungen ist darauf hingewiesen worden, daß das geänderte Qualitätsbewußtsein der Deutschen sehr stark die Wahlentscheidungen für die Leistungen des GV-Betriebes beeinflusst. Außerdem läßt sich ein Bedeutungswandel von Essen und Trinken beobachten. Dieser kommt in veränderten Werten und Einstellungen zum Ausdruck (o.V. 1993e, S. 5).

---

<sup>41</sup> Die in Kap. 4.5 bereits dargestellten Einflußfaktoren auf den steigenden AHV und die einstellungs- und verhaltensrelevanten Faktoren für die strukturellen Veränderungen innerhalb der AHV stehen bei der Darstellung dieses Themas im Vordergrund.



Aus Überlegungen zu veränderten Trends des Ernährungsverhaltens hat LEONHÄUSER die Folgerung gezogen, daß sowohl genuß- und gesundheitsorientierte Einstellungen als auch der preisliche und ernährungsphysiologische Wert von Lebensmitteln zu wichtigen Qualitätsanforderungen bzw. Kaufentscheidungskriterien geworden sind (Leonhäuser 1995, S. 2ff.). Darüber hinaus sah PFANNES dieses wachsende Qualitätsbewußtsein der VT als einen der wichtigsten Einflußfaktoren auf die verstärkte Beschäftigung mit dem Qualitätsaspekt im GV-Betrieb (Pfannes 1996, S. 133).

Hinsichtlich der Gründe eines zunehmenden Qualitätsbewußtseins der VT sind BRIVIO/ADLER davon ausgegangen, daß der VT heute aufgrund von Erkenntnissen der Ernährungswissenschaft, seines größeren Wissens und vor allem der großen Informationsmöglichkeit einen höheren Mahlzeitenstandard fordert (Brivio/Adler 1978, S. 150). Außerdem spielt die Angst der VT um die Qualität der Lebensmittel im Hinblick auf gesundheitliche Aspekte eine große Rolle (vgl. Pfeiffer/Gutmann/Eschenbacher 1992, S. 230). Lebensmittelskandale in Zusammenhang mit der Erzeugung, der gesundheitlichen Bedenklichkeit von Lebensmitteln (z. B. BSE, Schweinepest), der Lebensmittelinfektionen (z. B. Salmonellose) oder dem Aspekt der Schadstoffbelastung (z. B. Nitratbelastung in der Babynahrung etc.) nehmen durch die Medien immer wieder breiten Raum in der Gesellschaft ein (vgl. DGE 1996, S. 188; vgl. Fritzler 1997, S. 83; vgl. Grontzki 1994, S. 10ff.; vgl. Otto 1997, S. 4-7; vgl. o.V. 1994b, S. 98; vgl. Westenhoefer/Pudel 1990, S. 313f.; vgl. Zorn 1986, S. 166ff.). Nach einer von der CMA 1996 durchgeführten Umfrage greifen 17 von 100 Verbrauchern aufgrund von gesundheitlichen und ökologischen Gründen regelmäßig zu Bio-Kost, die nicht nach den bisher üblichen Verfahren unter Verwendung von chemischen Hilfsstoffen erzeugt wird (Fritzler 1997, S. 14; vgl. DGE 1992a, S. 140; vgl. Kampe 1986, S. 135-144; vgl. o.V. 1994d, S. 110).

Darüber hinaus ist zu erkennen, daß die Entscheidung der VT für oder gegen Verpflegungsleistungen sehr viel bewußter als früher getroffen wird. Diese Veränderung wirkt sich auf das Angebot des GV-Betriebes aus (vgl. Arens-Azevedo 1994, S. 8ff.; vgl. Knäpple 1995a, S. 108; vgl. Lenz 1995, S. 59; vgl. o.V. 1988c, S. 19; vgl. Pfannschmidt-Wahl 1993a, S. 58f.; vgl. Pudel 1987, S. 10ff.; vgl. Schmid 1995a, S. 30ff.). Das wachsende

Bewußtsein der VT gegenüber Umweltgefährdungen erfordert im GV-Betrieb verantwortungsvollen Umgang mit Lebensmitteln und Verfahren mit geringen umweltbelastenden Auswirkungen (Sobotka 1996, S. 68). Das bedeutet, daß sich das wachsende Qualitätsbewußtsein der VT sowohl auf die Qualität der Produktionsfaktoren zur Leistungserstellung des GV-Betriebes als auch auf die von den VT tatsächlich wahrgenommene Ergebnisqualität bezieht.

### **5.1.2 Veränderungen der gesetzlichen Anforderungen**

Weitere Auslöser für die Beschäftigung mit dem Qualitätsaspekt in GV-Betrieben sind die gesetzlichen Anforderungen, die in vielfältiger Art und Weise die Qualität der Leistungen des GV-Betriebes beeinflussen. Zahlreiche europa- bzw. bundesweite neue Gesetze, Verordnungen, Regelungen, Vorschriften etc. traten in jüngster Zeit in Kraft (Henning 1988, S. 283f.; Pfannes 1996, S. 133; vgl. Bertling 1992a, S. 2f.; vgl. ders. 1992c, S. 3-6). Die rechtlichen Rahmenbedingungen lassen sich nach drei Aspekten unterscheiden:

1. Gesetze und Verordnungen, die im Verkehr mit Lebensmittel im GV-Betrieb von Bedeutung sind, wie z. B. Lebensmittel- und Bedarfsgegenständegesetz (LMBG), Bundesseuchengesetz und Hackfleischverordnung,
2. neue Rechtsnormen, die sich speziell auf den GV-Betrieb beziehen, wie z. B. Richtlinie 93/43/EWG vom 14. Juni 1993 über Lebensmittelhygiene,
3. neue rechtliche Rahmenbedingungen für Altenhilfeeinrichtungen oder Krankenhäuser, in denen der GV-Betrieb einen Teilbereich darstellt, wie z. B. Bundessozialhilfegesetz (BSHG), Pflege-Versicherungsgesetz (Pflege-VG) und Sozialgesetzbuch V (SGB V).

Zu Punkt 1.:

#### ■ Lebensmittel- und Bedarfsgegenständegesetz (LMBG):

Das LMBG ist ein Dach- und Ermächtigungsgesetz für zahlreiche deutsche Verordnungen und Bestimmungen (Henning 1988, S. 283; Rexroth 1995, S. 11). Das LMBG ist in verschiedene Abschnitte untergliedert, von denen hier nur die wichtigsten aufgeführt werden.

Dieses Gesetz strebt einen allgemeinen Gesundheitsschutz an. Insbesondere § 8 des LMBG beinhaltet das “Verbot zum Schutz der Gesundheit”; Lebensmittel, die geeignet sind, die menschliche Gesundheit zu schädigen, dürfen nicht für andere hergestellt oder in den Verkehr gebracht werden (DGE 1976, S. 352). § 9 dieses Gesetzes enthält Ermächtigungen bei der Herstellung oder Behandlung von Lebensmitteln, um die menschliche Gesundheit zu schützen. Das Bundesministerium wird ermächtigt, entsprechende Vorschriften zu erlassen, um der Gefahr einer ekelerregenden oder sonst nachteiligen Beeinflussung von Lebensmitteln durch Mikroorganismen, Verunreinigungen, Gerüche, Temperaturen, Witterungseinflüsse, Behandlung- oder Zubereitungsverfahren vorzubeugen (Bertling 1992b, S. 4-7). Im § 10 LMBG befindet sich weiterhin die Grundlage für die Hygienevorschriften im Lebensmittelbereich. Weiter wird in § 17 dieses Gesetzes “das Verbot zum Schutz vor Täuschung” genannt, wobei es sich um das Verbot, den Verbraucher über Inhalt, Beschaffenheit, Zeitpunkt der Herstellung, Gewicht etc. zu täuschen, handelt. Außerdem beinhaltet § 30 des LMBG das “Verbot zum Schutz der Gesundheit.” Dies ist die Grundlage für den täglichen Umgang mit Geräten, Maschinen, Besteck, Geschirr und Reinigungsmitteln, die mit Lebensmitteln in Berührung kommen können (Rexroth 1995, S. 11).

■ Bundesseuchengesetz:

Es handelt sich um ein Gesetz für die Personalhygiene. Nach diesem Gesetz dürfen Personen, die beim gewerbsmäßigen Herstellen oder Behandeln mit Lebensmittel in Berührung kommen, nur dann beschäftigt werden, wenn sie durch ein Zeugnis des Gesundheitsamtes nachweisen, daß keine Hinderungsgründe für die Tätigkeit bestehen. Dabei dürfen sie nicht beschäftigt werden, wenn sie an Cholera, Virus Hepatitis etc. erkrankt sind oder Verdacht auf eine dieser Erkrankung besteht. Desgleichen gilt für Personen, die ansteckungsfähige Tuberkulose oder Hautkrankheiten etc. haben, oder Personen, die Choleravibrionen, Salmonellen oder Shigellen ausscheiden (Henning 1988, S. 283).

■ Hackfleischverordnung:

Diese Verordnung gilt für die Verarbeitung von zerkleinertem rohen Fleisch wie z. B.

Hackfleisch, Schabefleisch, Tartar etc.<sup>42</sup> Dabei sind besondere Bestimmungen für Lagerung und Fristen für das Inverkehrbringen erlassen worden, um die Vermehrung von Mikroorganismen und damit den Verderb des Lebensmittels möglichst gering zu halten. In der Regel ist die Lagertemperatur mit max. 4 °C festgeschrieben. Nach Ablauf dieser Fristen müssen die Produkte in einen Zustand überführt werden, der den Rohverzehr ausschließt. Sie müssen gekocht, gebraten, gepökelt, getrocknet oder geräuchert werden (vgl. Henning 1988, S. 283f.).

Zu Punkt 2.:

■ Richtlinie 93/43/EWG vom 14. Juni 1993 über Lebensmittelhygiene:

Die EG-Richtlinie 93/43/EWG des EU-Rates wurde am 14. 06. 1993 veröffentlicht. Ziel dieser Richtlinie ist die Erreichung eines einheitlichen Hygienestandards und Sicherungsmaßnahmen in den Lebensmittelunternehmen der EU sowie eine Erleichterung der Lebensmittelüberwachung (vgl. Bertling 1996a, S. 90; vgl. Blankenberg 1996, S. 7; vgl. Ense 1992, S. 2; vgl. Kovac/Nolting/Werz 1992, S. 2). Dafür werden in der Richtlinie 93/43/EWG fünf Wege vorgeben:

1. "Einführung des HACCP-Konzeptes,
2. Festlegung von Temperaturkontroll-Kriterien,
3. Festlegung mikrobiologischer Kriterien (Keimzahl, Richt- und Grenzwerte für bestimmte Mikroorganismen),
4. Vorgabe bestimmter Hygienevorschriften,
5. Ausarbeitung freiwilliger Leitlinien für eine Gute Hygiene-Praxis" (Bertling 1996a, S. 90; ders. 1996b, S. 33).

---

<sup>42</sup> Weitere Produkte sind: Zubereitetes Hackfleisch, Erzeugnisse aus diesen Produkten (Rohware), Fleischklopse, Fleischklöße, Fleischfüllungen, Bratwürste, Fleischbrät, Brühwurst-Halbfabrikate, zerkleinerte Innereien, Fleischschnitten wie Steaks, Schnitzel, die mit Mürbeschneidern behandelt wurden, Schaschlik, Erzeugnisse aus gestückeltem Fleisch oder gestückelten Innereien auf Spießen, gewürfeltes oder gestückeltes Fleisch als Vorprodukt zur Herstellung von Hackfleischfrikadellen und ähnlichen Erzeugnissen (Henning 1988, S. 284).

Nach der Umsetzungspflicht in nationales Recht wurde in der BRD am 4. 7. 1997 die Verordnung zur Lebensmittelhygiene verabschiedet. Dabei liegt der Schwerpunkt dieser Richtlinie darin, daß alle Betriebe eine gewisse Qualitätssicherung nach den Grundsätzen des HACCP-Konzepts<sup>43</sup> durchführen müssen (vgl. Bertling 1992b, S. 2; vgl. Ehrich/Kuhn 1996, S. 155; vgl. Pfannes 1996, S. 133). In der BRD sind diese HACCP-Grundsätze seit 1997 für alle ein Muß, die Lebensmittel herstellen, zubereiten, verarbeiten oder an Dritte abgeben. Die GV-Betriebe sind dazu verpflichtet, dieses Konzept in die betriebliche Praxis umzusetzen (vgl. Güngerich/Mildenberger/Miltenberger/Straninger 1996, S. 283). Dabei muß jeder GV-Betrieb kontrollieren und soll dokumentieren, welche Maßnahmen zur Sicherung der Lebensmittelhygiene und zur Gewährleistung eines unbedenklichen und genußtauglichen Lebensmittels festgelegt sind und durchgeführt werden (vgl. Bertling 1997, S. 41).

Zu Punkt 3.:

■ **Bundessozialhilfegesetz (BSHG):**

Hierbei handelt es sich um die Neufassung des §93 des Bundessozialhilfegesetzes. Dieses Gesetz beinhaltet Vereinbarungen über Inhalt, Umfang und Qualität der hauswirtschaftlichen Leistungen (Ristok 1994, S. 298; vgl. Nimz 1996, S. 128). Ziel der BSHG-Änderung ist es, den Wunsch der Kostenträger nach deutlicher Senkung der Sozialhilfeausgaben zu erfüllen. Gleichzeitig wird der Wunsch nach einer als möglich angesehenen Steigerung der Leistungsqualität durch Leistungsvereinbarungen erfüllt (vgl. Brandt 1994, S. 500; vgl. Maier-Ruppert 1995, S. 11). In diesen Vereinbarungen sind Regelungen zu treffen, die den Trägern der Sozialhilfe eine Prüfung der Wirtschaftlichkeit und Qualität der Leistungen ermöglichen (vgl. Knäpple 1995a, S. 108; vgl. Wallrafen-Dreisow 1995, S. 338). Nun sind nach diesem Gesetz die Altenhilfeeinrichtungen aufgefordert, ihre Leistungs- und Qualitätsstandards schriftlich zu erfassen, zu überprüfen und sie in QM-Systemen umzusetzen (Maier-Ruppert 1995, S. 12).

---

<sup>43</sup> Vgl. Kap. 5.7.4.2.1; Die Grundsätze des HACCP-Konzepts und deren Vorgehensweise.

■ Pflege-Versicherungsgesetz (Pflege-VG):

Im Elften Buch des Sozialgesetzbuches (SGB) “Soziale Pflegeversicherung” wird in § 80 die “Qualitätssicherung” behandelt. Die Pflegeversicherung beschreibt in Absatz (2) des § 80: “Die zugelassenen Pflegeeinrichtungen sind verpflichtet, sich an Maßnahmen zur Qualitätssicherung zu beteiligen; bei stationärer Pflege erstreckt sich die Qualitätssicherung neben den allgemeinen Pflegeleistungen auch auf die Leistungen bei Unterkunft und Verpflegung sowie auf die Zusatzleistungen” (Schlüter 1997, S. 80). Laut MAIER-RUPPERT wurde die Umsetzungsdiskussion im Hinblick auf die Refinanzierung der stationären Pflegeeinrichtungen durch die Pflegeversicherung ausgelöst, wobei im Pflegeversicherungsgesetz aufgefordert wird, Leistungs- und Qualitätsstandards zu formulieren und zu vereinbaren (Maier-Ruppert 1995, S. 10; vgl. Poser 1997, S. 74).

■ Sozialgesetzbuch V (SGB V):

In § 137 SGB V ist festgeschrieben, daß sich Krankenhäuser zur Einführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen verpflichten. Damit soll erreicht werden, daß alle Behandlungen, Versorgungsabläufe und Behandlungsergebnisse systematischen Qualitätssicherungsmaßnahmen unterworfen werden. Sie sind so zu gestalten, daß vergleichende Prüfungen ermöglicht werden (Luber 1996, S. 575; vgl. Zink/Schubert/Fuchs 1994, S. 29).

### 5.1.3 Zunahme der Konkurrenz im Wettbewerb

Der Konkurrenzkampf verschärft sich zwischen den Cateringunternehmen<sup>44</sup> und den in Eigenregie geführten GV-Betrieben sowie zwischen Cateringunternehmen untereinander. Qualität wird hierbei als ein wichtiger Wettbewerbsfaktor betrachtet (vgl. Friedrich 1990, S.

---

<sup>44</sup> Nach dem Umsatz im Jahr 1995 faßt SCHMID die 10 größten Cateringunternehmen in der BRD folgendermaßen zusammen (Schmid 1996b, S. 18ff.):

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. Eurest Deutschland GmbH, | 6. TMF-Verpflegungssysteme,                  |
| 2. Pedus Service,           | 7. K+S Catering GmbH,                        |
| 3. Aramark GmbH,            | 8. ComforTable GmbH,                         |
| 4. Clinic Catering Service, | 9. Clinica Wirtschafts- und Cateringsysteme, |
| 5. Sodexo Eiring GmbH,      | 10. Apetito Catering GmbH.                   |

8; vgl. Pfannes 1996, S. 133; vgl. Schlächtermann 1996, S. 252; vgl. Stauss/Scheuing 1994, S. 305). Dieses veranlaßt die Unternehmen, Wünsche und Interessen der Kunden schneller und genauer aufzuspüren und zu bedienen (vgl. Schmid 1993b, S. 55). Aus diesem Grund betrachtet BOTTLER die Beschleunigung der Marktentwicklung durch Wettbewerb und Globalisierung als wichtigen Einflußfaktor (vgl. Bottler 1996a, S. 8).

Aus den Ergebnissen der internationalen Erfolgsfaktorenforschung geht hervor, daß Qualität bei den Internationalisierungsbestrebungen und dem nationalen Markteintritt ausländischer Unternehmen eine besonders große Rolle spielt. Diese Unternehmen versuchen, den weltweit anerkannten Normen und Anforderungen zu entsprechen, da sie ansonsten, bei steigendem Wettbewerb nicht mehr konkurrenzfähig sind (vgl. Elter 1997, S. 207; vgl. Frehr 1992, S. 127; vgl. Otte/Uhl/Bottler 1997, S. 36; vgl. Weindlmaier 1994a, S. 353; vgl. Zink 1992, S. 12f.). Dabei gehen KASSEBOHM/MALORNY davon aus, daß die Zertifizierung für eine globale Marktwirtschaft eine unabdingbare Voraussetzung ist (Kassebohm/Malorny 1994, S. 700; vgl. Weisenfeld-Schenk 1997, S. 22). In diesem Sinne betrachtet PFANNES die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001ff. als Wettbewerbsmittel (Pfannes 1996, S. 133). Tatsächlich kann in der Praxis beobachtet werden, daß Zertifikate immer mehr zu Grundanforderungen in jeder Lieferanten-Kunden-Beziehung werden (vgl. Ament-Rambow 1998, S. 64; vgl. Stern 1995, S. 227). Die zunehmende Zahl der zertifizierten Unternehmen<sup>45</sup> inkl. Dienstleistungsunternehmen wie z. B. Krankenhäuser, Altenhilfeeinrichtungen und Cateringunternehmen in Deutschland spiegelt diese Tendenz wider (vgl. Homburg/Becker 1996, S. 446; vgl. Jahn 1992, S. 2; vgl. Matul/Scharitzer 1997, S. 405; vgl. Noll 1992, S. 1; vgl. Schmidt 1996, S. 3ff.).

---

<sup>45</sup> Auf die Zertifizierung nach DIN EN ISO Normen wird in Kap. 5.5.3 ausführlich eingegangen, wobei Definition, Ziele und Durchführung der Zertifizierung dargestellt werden.

## **5.2 Grundlagen zur Qualität**

### **5.2.1 Der Qualitätsbegriff**

Heute kommt der Qualität von Produktion und Dienstleistungen sowohl in der Öffentlichkeit als auch in den Unternehmen aus verschiedenen Gründen immer größere Bedeutung zu. Dabei hat in der jüngsten Vergangenheit die Diskussion dieser Thematik in Teilbereichen der Betriebswirtschaftslehre im Hinblick auf Dienstleistungsbetriebe einen großen Stellenwert eingenommen (vgl. Bruhn 1996, S. 2ff.; vgl. Daumenlang/Palm 1996, S. 355ff.; vgl. Haller 1995, S. 1ff.; vgl. Trill 1996, S. 231ff.). Trotz zunehmenden Interesses herrscht hinsichtlich des Gebrauchs des Qualitätsbegriffs in der Praxis und in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur in der Gegenwart Konfusion (vgl. Bottler 1993b, S. 36; vgl. Harris/Klie/Ramin 1995, S. 13; vgl. Kaltenbach 1991, S. 40; vgl. Reinacher 1989, S. 14; vgl. Schlächtermann 1996, S. 252). So gehen MATUL/SCHARITZER davon aus, daß begriffliche Unschärfen und eine lockere umgangssprachliche Verwendung oft zu Unklarheiten und Bedeutungsverzerrungen führen (Matul/Scharitzer 1997, S. 391). Es ist daher eine präzise Abgrenzung des Begriffs erforderlich.

Obwohl die allgemein akzeptierte Qualitätsvorstellung nicht eindeutig definiert ist, ist Qualität kein neues Wort (vgl. Geiger 1996, S. 5). Ursprünglich stammt das Wort "Qualität" aus dem lateinischen "qualis." Dieses wird übersetzt mit Beschaffenheit, Verhältnis, Eigenschaft (vgl. Bruhn 1996, S. 23; vgl. Kaltenbach 1991, S. 40; vgl. Wittig 1994, S. 1).

Als Fachbegriff ist der Qualitätsbegriff insbesondere in der DIN ISO Norm 8402 formuliert. Das Ziel der vorliegenden Norm ist es, grundlegende, sich auf das Qualitätsmanagement beziehende Begriffe zu vereinheitlichen (vgl. Aldendorf/Wassmann/Strecker 1997, S. 16). Dieser Begriff bezieht sich auf Leistungen aller Art, deshalb kann er auf die unterschiedlichen Branchen angewendet werden (vgl. Arens-Azevedo 1995a, S. 118; vgl. Haller 1995, S. 5). Nach Entwurf DIN ISO 8402 wird Qualität definiert als "die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen" (DIN ISO 8402, 1992, S. 14). Dabei sieht BOTTLETER diese



Definition als eine formale in jedem konkreten Fall inhaltlich auszufüllende Worthülse an, in der eine Reihe von Termini logisch verknüpft sind, und zwar

- Erfordernisse: Zwecke oder Ziele,
- geeignete Einheiten zur Zweck- oder Zielerfüllung und
- Merkmale oder Eigenschaften dieser Einheiten (Bottler 1997b, S. 25).

Die Erfordernisse können in der GV betriebsextern durch Werthaltungen, Normen, Rechtsvorschriften etc. oder auch betriebsintern durch Vorgaben der Personalwirtschaft, der Materialwirtschaft, des Leistungserstellungsprozesses u. a. gebildet werden (vgl. Bauer-Söllner/Sobotka 1986, S. 109f.). Wenn der GV-Betrieb ein konkretes Erfordernis festgelegt hat, sollen diesem irgendwelche Einheiten zweckdienlich sein. Nach DIN ISO 8402 wird Einheit definiert als “ein materielles oder ein immaterielles Produkt, eine Tätigkeit oder einen Prozeß, aber auch eine Organisation, ein System, eine Person oder irgendeine Kombination aus diesen Möglichkeiten” (vgl. DIN ISO 8402, 1992, S. 1). Und es sind schließlich die Merkmale, die die Einheiten zur Zweck- bzw. Zielerfüllung geeignet machen, zu spezifizieren (vgl. Aldendorf/Wassmann/Strecker 1997, S. 17; vgl. Bottler 1997b, S. 25).

Dieser wertfreie Qualitätsbegriff nach DIN ISO Norm macht deutlich, daß sich Qualität aus vielen Merkmalen zusammensetzen kann, die bestimmte Erfordernisse erfüllen müssen. Außerdem wird deutlich, daß es eine absolute Qualität nicht gibt, sondern daß die Merkmale und deren Ausmaß, d. h. die Qualität und Teilqualität, nach Erwartungen oder Erfordernissen der VT und der Interessenträger jeweils situativ festgelegt werden müssen (vgl. Aldendorf/Wassmann/Strecker 1997, S. 18). Das bedeutet dann weiter, daß die zusammengesetzten Merkmale einer Einheit in Bezug auf den angestrebten Verwendungszweck, wie z. B. Zwecke der VT, gesellschaftliche und/oder wissenschaftliche Zwecke zu beurteilen sind (vgl. Pfannes 1996, S. 134). Laut HALLER liegt Qualität nicht in einer Leistung selbst, sondern erst in ihrer Zweckeignung im Hinblick auf menschliche Bedürfnisse. Dieser zweckorientierte Qualitätsbegriff wird als “teleologischer Qualitätsbegriff” bezeichnet (Haller 1995, S. 6; vgl. Witt 1994, S. 179f.).

Schließlich faßt PFANNES die Charakteristika der Qualität in Anlehnung an KALTENBACH und OPPEN folgendermaßen zusammen:

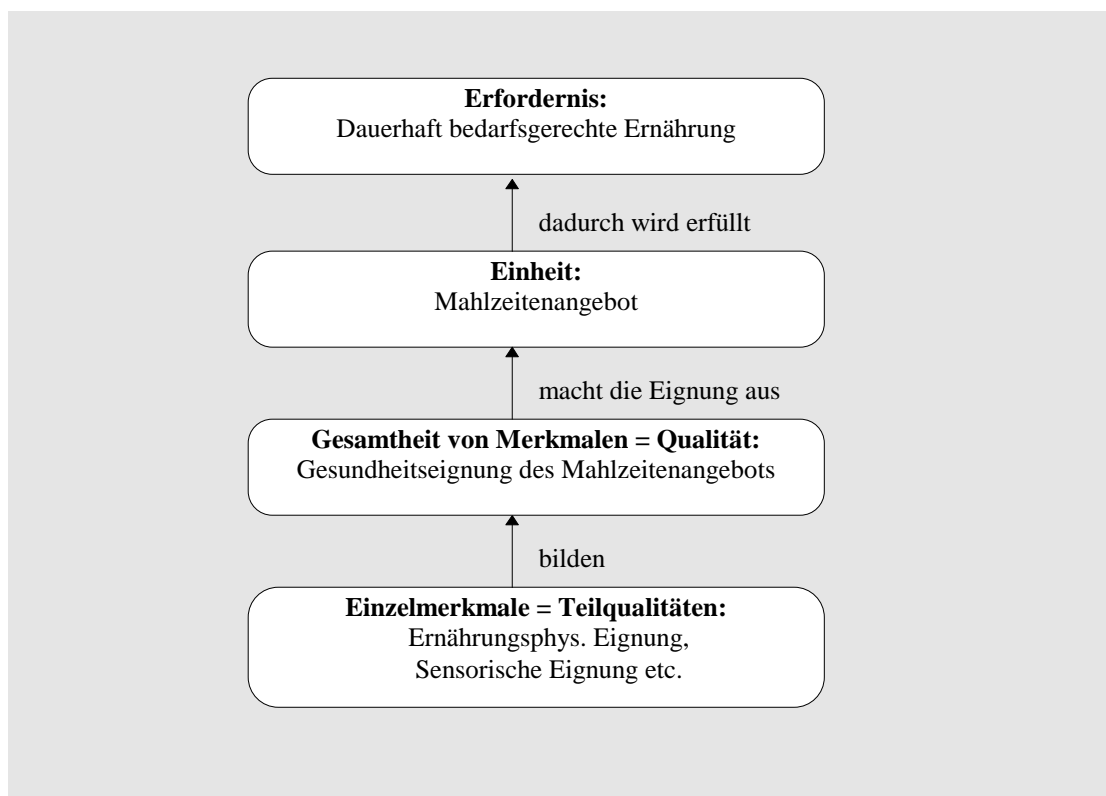
- Qualität ist zweckgebunden.
- Qualität ist eine zusammengesetzte Größe.
- Qualität ist in der Regel eine kontinuierliche Größe.
- Qualität unterliegt einem gesellschaftlichen, sozial-politischen und wirtschaftlichen Wandel im Zeitverlauf.
- Qualität wird häufig ausgehandelt (vgl. Kaltenbach 1991, S. 42; vgl. Kühnau 1997, S. 27; vgl. Oppen 1995, S. 96; vgl. Pfannes 1996, S. 133f.; vgl. Wicher 1988, S. 36; vgl. Zink 1992, S. 21).

## 5.2.2 Die weitere Qualitätsterminologie

### 5.2.2.1 Begriffsklärung der Teilqualität

Wie bereits erwähnt, kann sich Qualität als die Gesamtheit von Merkmalen aus vielen Eigenschaften zusammensetzen, die bestimmte Erfordernisse erfüllen müssen (siehe Kap. 5.2.1). Daraus ist ersichtlich, daß bestimmte erforderniserfüllungsrelevante Eigenschaften notwendig sind, um das Erfordernis, d. h. den Zweck einer Einheit, hier konkret den Zweck des GV-Betriebes und die Erwartung des VTs, zu erfüllen. Diese relevanten Eigenschaften stellen jede für sich eine Qualität dar. Daher werden sie als Teilqualität der Gesamtqualität bezeichnet (vgl. Aldendorf/Wassmann/Strecker 1997, S. 18).

Abb. 5.2: Beziehungsformel der Identifikation der Teilqualität



(Eigene Darstellung)

Wie aus Abb. 5.2 ersichtlich, formulieren der GV-Betrieb und/oder die VT in einer Kantine eine dauerhaft bedarfsgerechte Ernährung als das Ziel, d. h. dieses Ziel ist ihr Erfordernis. Um die gesunde Ernährung der VT zu gewährleisten, ist ein ernährungsphysiologisch und

geschmacklich geeignetes Essen auf dem Teller und eine gemütliche Atmosphäre des Verzehrraums etc. notwenig. Dadurch hat die Mahlzeit ihren Zweck im Sinne der Erwartung der VT erfüllt. Dabei wird das Mahlzeitenangebot in dieser Kantine als Einheit verstanden. Weiterhin versteht man unter den Eigenschaften, wie z. B. ernährungsphysiologische und geschmackliche Kriterien, die Merkmale bzw. die Teilqualitäten (vgl. Aldendorf/Wassmann/Strecker 1997, S. 18).

#### **5.2.2.2 Mögliche Teilqualitäten für den Bereich Verpflegung**

Während die ernährungsphysiologische Teilqualität durch VT nicht überprüfbar ist, kann die sensorische Teilqualität, z. B. Farbe, Form oder Geruch eines Essens etc. vom VT beurteilt werden. Wenn die VT mit den erkennbaren Teilqualitäten unzufrieden sind, nehmen sie das angebotene Essen nicht an (vgl. Arens-Azevedo/Joh 1996, S. 4; vgl. Dürr/Zacharias 1990, S. 90; vgl. Engelhardt/Schütz 1991, S. 394). Daraus ist ersichtlich, daß die Teilqualitäten des angebotenen Essens Entscheidungsfaktoren für den VT sein können. Dabei stellt sich die Frage, welche Teilqualitäten der Leistungen eines GV-Betriebes, die auf die Beurteilung einer Mahlzeit Einfluß nehmen können, vorhanden sind.

Die Einteilung der Teilqualitäten kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen, wie z. B. nach der Bedeutung für die VT, die Mitarbeiter sowie die Leitung und nach dem Leistungserstellungsprozeß etc. (vgl. Pfannes 1996, S. 138). Im folgenden werden mögliche Teilqualitäten für den Bereich Verpflegung zusammengestellt (Abb. 5.3). Hierbei wird mit der Reihenfolge dieser Teilqualitäten keine Gewichtung zur Beurteilung einer Mahlzeit gegeben.

Abb. 5.3: Mögliche Teilqualitäten für den Bereich Verpflegung

Teilqualitäten	Kriterien
Ernährungsphysiologische Qualität	Energie- und Nährstoffgehalt, z. B. Protein-, Fett-, Kohlenhydrat-, Vitamin- und Mineralstoffgehalt
Sensorische Qualität	Geschmack, Geruch, Form, Farbe und Textur von einzusetzenden Lebensmitteln und verzehrfertigen Speisen
Mikrobiologische Qualität	Mikrobiologische Belastung von Lebensmitteln, Betriebsmitteln, Prozessen der Vor- und Zubereitung, Zwischenlagerung, Darbietung von Speisen und Getränken, Reinigungsvorgängen etc.
Qualität nutzerbezogener Handhabbarkeit	Mundgerechte Anbietung z. B. Greifen, Schneiden, Beißen, Schlucken etc. und die entsprechende Tauglichkeit von Geschirr, Tablett, Tischen etc.
Ökologische Qualität	Entsorgungsnotwendigkeiten, Veredelungsprozesse, Energieaufwand bei der Herstellung, Welternährungsfragen etc.
Sozio-kulturelle Qualität	Lebensmittel- und Speisenauswahl bzw. -angebot z. B. unter landmannschaftlichen, religiösen, schichtenspezifischen Aspekten, auf Preiswert, Image, Tabus, Belohnung, auf Formen der Darbietung und des Service etc.
Technische Qualität	Z. B. die Eignung von Lebensmitteln bestimmte Verarbeitungen, Haltbarmachungsformen, Lagerungsformen, die Eignung von Geräten für bestimmte Verarbeitungsprozesse, die Leistungsfähigkeit und den Wirkungsgrad von Geräten, auf die Belastung von Mitarbeitern etc.
Politisch-rechtliche Qualität	Die Bevorzugung oder Vermeidung bestimmter Lebensmittel oder Speisen aus staats-, konjunktur-, einkommenpolitischen Gründen; Kenntnis und Beachtung von rechtlichen Vorschriften etc.
Ökonomische Qualität	Günstige Preis-Leistungsverhältnisse für GV-VT, Angemessenheit von Handlungen, Leistungen im Hinblick auf Wirkungen beim VT, Betriebserfolg, dauerhafte Sicherung des Betriebs
Qualität Annehmlichkeit des Umfeldes	Situation von Essenempfang und Bezahlung, Erreichbarkeit der Geschirrrückgabe, Distanzen zu anderen Tischen, Licht-, Temperaturverhältnisse etc.
Qualität Verlässlichkeit	Einhaltung von Ankündigungen bei Speisenplan, werblichen Aussagen, Zeiten, gesetzlichen Vorschriften etc.
Qualität Abwechslung	Z. B. Wiederholungshäufigkeit, Auswahlmöglichkeit, Breite des Angebots, Wunschessen in besonderen Situationen, Aktionswochen etc.
Qualität Flexibilität	Fähigkeit, im Falle kurzfristig auftretender Ereignisse zweckgerecht reagieren zu können, z. B. Ausfall eines Gerätes etc.
Qualität Leistungskompetenz	Formale Qualifikation, die Beherrschung der notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten, die Vertrauenswürdigkeit, die Vermittlung von Sicherheit, die Entwicklungs- und Innovationskompetenz, der konstruktive Umgang mit Beschwerden der Küchenfachkraft, der Küchenleitung; die Beratungsleistung der Diätassistenten im Krankenhaus etc.
Qualität Erfüllungsvermögen	Z. B. die Ernährungsberatung bei Patienten mit ernährungsbedingten Defiziten, die Ernährungsberatung bei der Speisenauswahl, die Beratung und Abwicklung von Service etc.

(Quelle: Modifiziert nach Daten von Bottler 1993b, S. 37f.; vgl. Gniech 1996, S. 13; vgl. Leitzmann/Sichert 1985, S. 211; vgl. Pfannes 1996, S. 138f.)

Bezüglich der Einteilung der Teilqualitäten können manche dargestellten Teilqualitäten nach weiteren Gesichtspunkten unterteilt werden. Beispielsweise kann die ernährungsphysiologische Teilqualität nach den Gruppen der Nährstoffe gegliedert werden; diese so ausgewiesenen Teil-Teilqualitäten lassen sich nach den Arten der Nährstoffe weiter zerlegen. Diese präzisen Einteilungen der Teilqualitäten tragen dazu bei, die Überprüfung der Teilqualitäten der angebotenen Leistungen eines GV-Betriebes systematisch durchführen zu können (vgl. Abb. 5.6). In der folgenden Abb. 5.4 sind die Unterteilungen der ernährungsphysiologischen Teilqualität dargestellt.

Abb. 5.4: Mögliche Unterteilungen der ernährungsphysiologischen Teilqualität

Teilqualität	Teil-Teilqualität	Teil-Teil-Teilqualität
Ernährungsphysiologische Qualität eines Mahlzeitenangebots	Energiegeeignetes Mahlzeitenangebot	
	Eiweißgeeignetes Mahlzeitenangebot	Pflanzlicher Ursprung
		Tierischer Ursprung
	Fettgeeignetes Mahlzeitenangebot	Essentielle Fettsäuren
	KH- und Ballaststoffgeeignetes Mahlzeitenangebot	
	Vitamingeeignetes Mahlzeitenangebot	Vitamin A - Gehalt
		Vitamin E - Gehalt
		Vitamin B1 - Gehalt
		Vitamin C - Gehalt
		:
		:
	Mineralstoffgeeignetes Mahlzeitenangebot	Calcium - Gehalt
		Magnesium - Gehalt
		:
		:
	Spurenelementgeeignetes Mahlzeitenangebot	Eisen - Gehalt
		Jod - Gehalt
		Zink - Gehalt
		:
		:

(Eigene Darstellung)

Obwohl alle einzelnen Nährstoffe wichtig sowohl für die Kranken oder Alten als auch für die gesunden VT sind, sind in der Regel diese Nährstoffe des angebotenen Essens durch den VT nicht überprüfbar. Die Gewährleistung und Prüfung sind Aufgaben der Verantwortlichen wie z. B. Küchenleiter oder Diätassistenten (vgl. DGE 1978, S. 9; vgl. Peinelt 1991, S. 12). Ausgehend davon ist festzustellen, daß die Beurteilungen der Gesamtqualität

der Gesamtleistungen eines GV-Betriebes zwischen der Seite der VT und der der Führung unterschiedlich sein können. Bezüglich der ernährungsphysiologischen Teilqualität gibt es Defizite zwischen der tatsächlichen Teilqualität und der von den VT wahrgenommenen Teilqualität eines angebotenen Essens. Diese Defizite befinden sich in allen möglichen Teilqualitäten (vgl. Levitt 1991, S. 673ff.). Darüber hinaus ist es für die Führung eines GV-Betriebes erforderlich, regelmäßig den VT über die Analyse der Nährstoffgehalte eines angebotenen Essens bzw. der hygienischen Zustände in der Küche etc. zu informieren, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dadurch kann der GV-Betrieb sowohl zu den gesundheitlichen Verbesserungen der VT beitragen als auch eine Vertrauensbrücke zwischen dem VT und dem GV-Betrieb schaffen (vgl. Müller/Klein 1993, S. 365f.). D. h., dadurch kann der GV-Betrieb einen Grundstein zum VT-orientierten QM legen.

### **5.2.2.3 Qualitätsvorgabe, Erfassung der realisierten Qualität und der Qualitätsbeurteilung**

In der Regel liegt die Schwierigkeit bei der Erfassung der Qualität darin, daß diese vom VT subjektiv und in Abhängigkeit der individuellen Wahrnehmung bearbeitet wird und es dementsprechend keine absolute Qualität geben kann (vgl. Balling 1991, S. 99ff.; vgl. Matul/Scharitzer 1997, S. 391; vgl. Paulus 1989, S.22; vgl. Rexroth 1995, S. 11). D. h., die Qualitätsbeurteilungen der VT können bezüglich des gleichen Essens in einer Kantine unterschiedlich sein. Beispielsweise hat der Vegetarier andere Aspekte für die Qualitätsbeurteilung des Essens im Vergleich zu einem Nichtvegetarier.

Dazu kommt, daß in der Praxis durch verschiedene Interessenträger<sup>46</sup> die Teilaspekte, die zur Qualität beitragen, unterschiedlich gewichtet werden. Diese Interessenkonflikte können sich zwischen dem VT<sup>47</sup> und anderen Interessenträgern ergeben, so daß ein Kompromiß für das Ausmaß der zu leistenden Qualität gefunden werden muß (Bottler 1996b, S. 67; vgl.

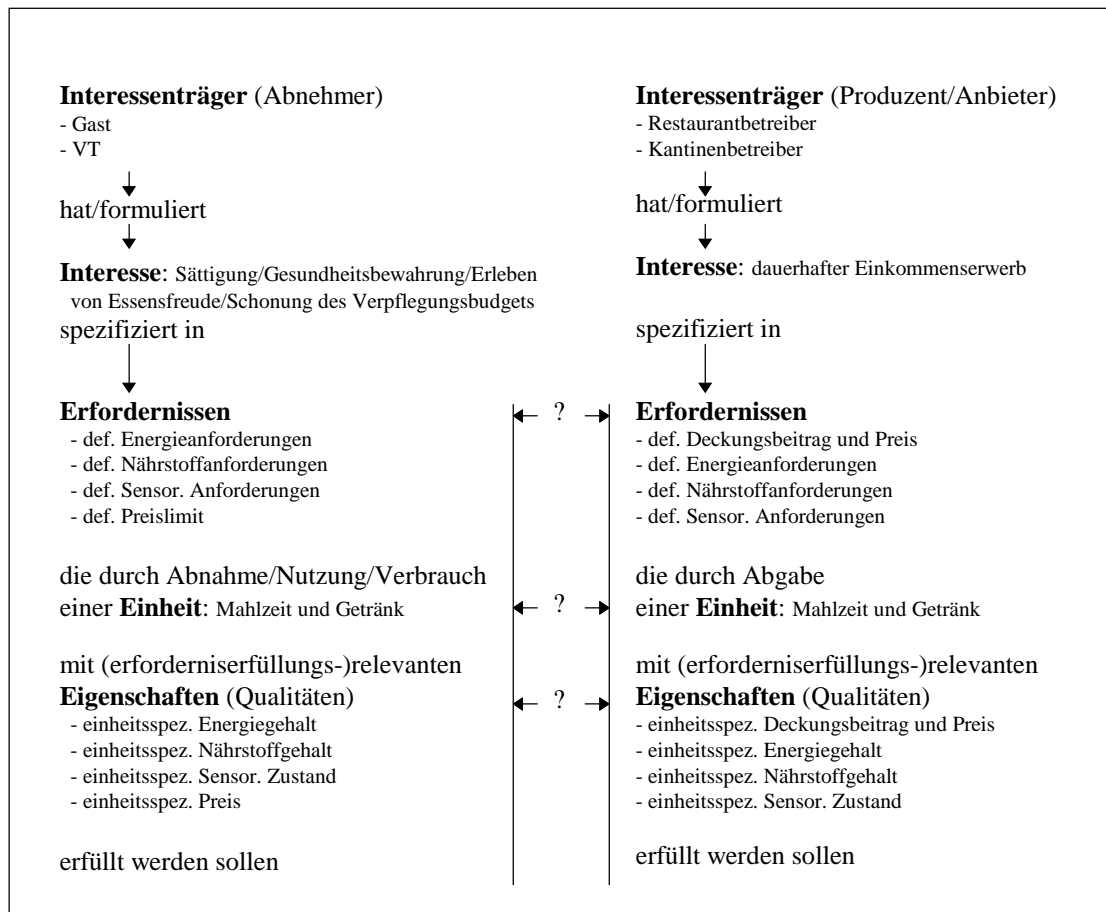
---

<sup>46</sup> Vgl. Kap. 4.4.3.2; Punkt 3.: Darstellung unterschiedlicher Interessenträger und deren Bedeutungen für das Management eines GV-Betriebes.

<sup>47</sup> Vgl. Kap. 4.3.2.2.4; Soll-Komponente der VT.

Benkenstein 1993, S. 1099; vgl. Janisch<sup>48</sup> 1993, S. 266ff.; vgl. Kracht 1992, S. 268f.; vgl. Kühnau 1997, S. 26; vgl. Schlenker 1996, S. 18). In Abb. 5.5 ist diese Entstehung der Qualitätsproblematik im GV-Betrieb anschaulich dargestellt.

Abb. 5.5: Qualitätsproblematik in der bilateralen Abnehmer-Anbieter-Beziehung



(Quelle: Bottler 1997b, S.28)

Dieser Kompromiß ist unter Berücksichtigung der Wünsche, Erwartungen, Empfehlungen etc., die möglichst für einen hohen Anteil an VT geeignet sind, zu finden. In diesem Sinne wird in den GV-Betrieben der Qualitätsstandard festgelegt. SEIDL umschreibt den Qualitätsstandard als das angestrebte Qualitätsniveau, welches in einem bestimmten

<sup>48</sup> Zur Bewältigung der Interessenkonflikte zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen in einem Betrieb hat JANISCH den neuen Terminus des "Anspruchsgruppenmanagement" eingeführt. Während der Diskussion verwendet sie "Anspruchsgruppen" statt "Interessenträger" (vgl. Janisch 1993, S. 266ff.).



Leistungsbereich für erreichbar gehalten wird und auch erreicht werden soll. Der Qualitätsstandard legt fest, wie sich die Anforderungen in den Handlungsfeldern ausdrücken (Seidl 1992, S.6; vgl. Kämmer 1996, S.20). Dabei spielen insbesondere folgende Aspekte eine große Rolle:

- Nährstoffempfehlungen der DGE für die GV, z. B. Richtwerte für die Speisenzusammenstellung von Kindergartenkindern oder von älteren Menschen,
- Gesetze, z. B. gemeinsame Grundsätze und Maßstäbe zur Qualität und Qualitätssicherung nach § 80 SGB XI in vollstationären Altenhilfeeinrichtungen vom 07. 03. 1996,
- Hygiene-Richtlinie für Großküchen etc. (vgl. Aldendorf/Wassmann/Strecker 1997, S. 20; vgl. Becker 1995, S. 56; vgl. Lehmann/Schmid 1994, S. 195; vgl. o.V. 1995a, S. 5; vgl. Rimat/Peinelt 1998, S. 24).

Der Qualitätsstandard macht die Qualität transparent und meßbar. Er liefert die Grundlage für Vergleiche und Kontrollen. D. h., die festgelegten Qualitätsstandards eines GV-Betriebes können als Kontrollgrößen zur Beurteilung der erbrachten Leistungen gelten (vgl. Aldendorf/Wassmann/Strecker 1997, S. 20; vgl. Holleczeck 1993, S. 25; vgl. Seidl 1992, S. 6f.). Die weiteren Aufgaben der Qualitätsstandardisierung im GV-Betrieb faßt SEIDL folgendermaßen zusammen:

- “Grundlage für Wirtschaftlichkeits- und Kostenanalysen,
- einheitliche Durchführung von Maßnahmen und somit Erreichen eines gleichbleibenden Qualitätsniveaus,
- verbesserte und schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiter in der Speisenversorgung” (Seidl 1992, S. 7).

Der Qualitätsstandard, die Soll-Qualität, gibt an, in welcher Weise eine Leistung erbracht werden soll. Zu fragen bleibt damit, wie dieser festgelegte Qualitätsstandard in der erbrachten Leistung erfaßt und beurteilt wird. Um diese Frage zu beantworten, bedarf es der Feststellung der Ist-Werte und der Ermittlung der Soll-Ist-Abweichungen.

Eine Möglichkeit zur Erfassung der Ist-Werte im GV-Betrieb ist eine Umfrage bei den VT

und den Mitarbeitern. Darüber hinaus sind die Soll-Werte in einem Vergleich den tatsächlichen in der Verpflegung realisierten Ist-Werten gegenüberzustellen (siehe Abb. 5.6). Das Ergebnis sind Abweichungen, die ALDENDORF/WASSMANN/STRECKER als “Kennzahl” bezeichnet haben. Bei den daraus erfolgten Erkenntnissen wird darauf hingewiesen, daß die tatsächlichen Zustände der Leistungen und Ressourcenreserven des GV-Betriebes erfaßt und die Verbesserungsvorschläge der Leistungen abgeleitet werden (vgl. Aldendorf/Wassmann/Strecker 1997, S.20).

Dieser dargestellte Operationalisierungsprozeß der Teilqualitäten gilt für alle Teilleistungen des GV-Betriebes.<sup>49</sup> Der Operationalisierung der Soll-Teilqualitäten - Grundlage für die Soll-Ist-Vergleiche - folgt dann die Bildung von Einzelurteilen der Qualitätsverwirklichung. Sie geben an, inwieweit - wie gut oder wie schlecht - die verwirklichten Ist-Teilqualitäten den Soll-Teilqualitäten entsprechen. Die einzelnen Urteile sind dann in einer Gesamtbeurteilung zusammenzufassen:

Im ersten Schritt werden einzelne Teil-, Teil-Teil- bzw. Teil-Teil-Teilqualitätsabweichungen durch Vergleich von dem jeweiligen Ist- mit dem Soll-Wert erfaßt.

Beispiel: Normalerweise sollen 30-35 % der täglich benötigten Energie mit dem Mittagessen zugeführt werden (Peinelt 1991, S. 20). Daher sind in der Abbildung 660 kcal/Mittagessen als Sollwert angegeben. Wenn das tatsächlich angebotene Essen ca. 670 kcal enthält, dann entspricht die Abweichung zwischen dem Soll- und dem Ist-Wert (+) 10 kcal (siehe Abb. 5.6: erste Zeile). Je größer die Abweichung ist, desto mehr kann der VT mit der angebotenen Leistung unzufrieden sein. Hierbei muß berücksichtigt werden, daß die Beurteilungen der Realisierung der Soll-Teil-Teilqualitäten und der Soll-Teil-Teil-Teilqualitäten der jeweiligen Einzelleistungen je nach dem VT unterschiedlich sein können, da, wie bereits eingangs erwähnt, die Gewichtung der jeweiligen Teil-Teilqualitäten bzw. Teil-Teil-Teilqualitäten sehr stark von der individuellen Wahrnehmung des VTs abhängig ist. Im vorliegenden Beispiel ist die Beurteilung “gut” angemessen, da die festgestellte

---

<sup>49</sup> In der Abb. 4.5 werden unterschiedliche Teilleistungen eines GV-Betriebes dargestellt.

Abweichung als vernachlässigbar eingeschätzt wird.

Im zweiten Schritt werden die Urteile bezüglich der Teil-Teilqualitäten und Teil-Teil-Teilqualitäten im Rahmen der jeweiligen Teilqualität zusammengefaßt ( $\Sigma_1$ ). Wenn z. B. der VT die Erreichung von fünf Soll-Teil-Teilqualitäten innerhalb der acht Soll-Teil-Teilqualitäten der ernährungsphysiologischen Soll-Teilqualität mit zufrieden bzw. gut beurteilt hat, dann kann die verwirklichte Leistung insgesamt als zufrieden bzw. gut beurteilt werden (siehe Abb. 5.6). Dabei entsteht die Frage, mit welchem Maßstab die jeweiligen Beurteilungen des VTs addiert werden können. Die Gesamtbeurteilungen für die ernährungsphysiologischen Teilergebnisse eines Essens können zwischen dem Nichtvegetarier und dem Vegetarier unterschiedlich sein, da bei einem Vegetarier z. B. das Eiweiß tierischer Herkunft weniger Bedeutung hat als bei einem Nichtvegetarier.

Dazu müssen in diesem Schritt weitere Teilqualitätsurteile im Rahmen der Einzelleistung, wie z.B. sensorische Teilqualitätsurteile und mikrobiologische Teilqualitätsurteile etc. erarbeitet werden ( $\Sigma_2, \Sigma_3, \dots, \Sigma_x$ ), wie ein Beispiel der ernährungsphysiologischen Teilqualität demonstriert.

Im dritten Schritt werden alle Beurteilungen zur Erreichung der Qualitäten von Einzelleistungen zusammengefaßt (Gesamt E<sub>1</sub> bis E<sub>4</sub>). Es ergibt sich das Gesamtqualitätsurteil der Einzelleistungen einer Teilleistung ( $T_1 = \text{Gesamt } E_1 \text{ bis } E_4$ ). Die sieben Urteile ( $T_1$  bis  $T_7$ ) werden schließlich zur Gesamtbeurteilung der Leistungen eines GV-Betriebes zusammengefaßt (Gesamt T<sub>1</sub> bis T<sub>7</sub>).

Während zwischen diesen unterschiedlichen Teilleistungen untereinander eine Wechselbeziehung<sup>50</sup> entsteht, beeinflussen nicht alle Teilleistungen in gleichem Maße die Qualitätsbeurteilung des VTs. D. h., die Wichtigkeitsreihe innerhalb dieser sieben Teilleistungen kann für alle VT unterschiedlich sein. Die Frage, welche Teilleistung die wichtigste Teilleistung für VT ist, hängt von der Zusammensetzung der Zielgruppen eines

---

<sup>50</sup> Vgl. Kap. 4.3.2.1 (Abb. 4.7); Die Gesamtleistung von Einzelleistungen und deren Beziehungen.

GV-Betriebes bzw. von ihrer persönlichen Verfassung ab. Beispielsweise könnte für einen halbgelähmten Patienten in einem Krankenhaus die Form der Essensausgabe ein erster Überlegungspunkt sein, wenn er die Gesamtqualität seines Essens beurteilen müßte.

In der folgenden Abb. 5.6 wird versucht, die Komplexität der Beurteilung zur Erreichung der Gesamt-Sollqualität mit den angebotenen Leistungen eines GV-Betriebes anschaulich darzustellen. Dabei soll bei der Qualitätsbeurteilung eines angebotenen Essens vom Standpunkt der Verfasserin ausgegangen werden. Um die jeweiligen Teil- bzw. Teil-Teilqualitäten zu beurteilen, wird von folgenden Annahmen ausgegangen:

- Art des GV-Betriebes: Mensa
- Zeitpunkt der Leistung: Mittagessen
- Merkmale des VTs: Studentin, 34 Jahre alt, gesund, Nichtvegetarierin
- Zu beurteilendes Mittagsangebot: Spaghetti "Bolognese," Parmesan, Salat, Pudding, Mineralwasser

Außerdem werden die gegebenen Daten im Rahmen der Soll-Werte, insbesondere der ernährungsphysiologischen Teilqualität, in Anlehnung an PEINELT dargestellt (Peinelt 1991, S. 38).

Abb. 5.6: Möglicher Operationalisierungsprozeß zur Beurteilung der Gesamtqualität der Gesamtleistung

Leistungen		Teilqualität	Teil-Teilqualität	Teil-Teil-Teilqualität	Soll-Wert (Standard)	Ist-Wert	Abweichung (Kennzahl)	Beurteilung
Teil	Einzel							
T1:	E1: Art der Speisen / Getränke	Ernährungs-physiologische Qualität	Energiegeeignete		660 kcal/Mittagessen	ca. 670 kcal	+ 10 kcal	Gut/Schlecht
			Eiweißgeeignete	Pflanz. Eiweiß	17 g Eiweiß, davon tierisch. :	ca. 20 g Eiweiß, davon 80:20	+ 3 g	Gut/Schlecht
				Tier. Eiweiß	Pflanz. Eiweiß ≤ 50:50			
			Fettgeeignete	Essentielle FS	18 g Fett, davon 6-8g an MUFG	ca. 17 g Fett	- 1 g	Gut/Schlecht
				KH- u. Ballaststoffgeeignete		107 g KH u. mindest. 10 g Ballaststoffe	ca. 100 g KH	- 7 g
			Vitamin A		410 µg	ca. 300 µg	- 110 µg	Gut/Schlecht
			Vitamin E		5,5 mg	ca. 3,0 mg	- 2,5 mg	Gut/Schlecht
			Vitamin B1	610 µg	ca. 500 µg	- 110 µg	Gut/Schlecht	
			Vitamin C	35 mg	ca. 30 mg	- 5 mg	Gut/Schlecht	
			:	:	:	:	:	:
		Mineralstoffgeeignete	Calcium	270 mg	ca. 100 mg	- 170 mg	Gut/Schlecht	
			Magnesium	120 mg	ca. 80 mg	- 40 mg	Gut/Schlecht	
			:	:	:	:	:	
			Eisen	6 mg	ca. 5 mg	- 1 mg	Gut/Schlecht	
		Spurenelementgeeignete	Jod	70 µg	ca. 50 µg	- 20 µg	Gut/Schlecht	
			Zink	5 mg	ca. 5 mg	0 mg	Gut/Schlecht	
			:	:	:	:	:	
Gesamt 1 (ΣI)		GUT						
Sensorische Qualität	Farbe			Klasse 8 (Natürliche Farbe)	Klasse 6	- 2	Gut/Schlecht	
	Form			Klasse 7 (Gute Form)	Klasse 6	- 1	Gut/Schlecht	
	Geruch			Klasse 7 (Guter Geruch)	Klasse 7	0	Gut/Schlecht	
	Geschmack			Klasse 7 (Guter Geschmack)	Klasse 6	- 1	Gut/Schlecht	
	Textur			Klasse 7 (Gute Textur)	Klasse 6	- 1	Gut/Schlecht	
Gesamt 2 (ΣJ)		GUT						
Mikrobiologische Qualität	:			:	:	:	:	
	:			:	:	:	:	
Gesamt 3 (ΣK)		?						
	:			:	:	:	:	
	:			:	:	:	:	
	:			:	:	:	:	
Gesamt X (Σx)		?						

GESAMTLEISTUNG

GESAMTLEISTUNG

E2: Umfang des Angebots	Qualität Ab- wechslung	Geringer Umfang	Nur eine Mahlzeit pro Tag	Eine Mahlzeit	0	Gut/Schlecht	
		Mittlerer Umfang					
		Großer Umfang					
	Gesamt 1 (ΣI)						SCHLECHT
E3: Breite des Angebots	Qualität Ab- wechslung	Auswahlmöglich- keiten	I.d.R. 2-3 Hauptmahlzeiten, Vegetarisches Angebot, Eintopf	3 Hauptmahlzeiten Vegetarisches An- gebot, Eintopf	0	Gut/Schlecht	
		Wunschessen					
		Gesamt 1 (ΣI)					
	Gesamt E1-E4						
T2:   							

(Eigene Darstellung)

### 5.2.3 Qualitätsdimension

“Als Qualitätsdimensionen sind (...) die verschiedenen durch unternehmensinterne und -externe Zielgruppen wahrgenommenen Qualitätseigenschaften zu verstehen” (Bruhn 1996, S. 29). Dabei unterscheidet DONABEDIAN drei Qualitätsdimensionen; Struktur-,<sup>51</sup> Prozeß- und Ergebnisqualität (Donabedian 1980, S. 90).

Strukturqualität beschreibt die Rahmenbedingungen eines GV-Betriebes, unter denen Leistungen erbracht werden. Sie wird vor allem bestimmt durch

- die organisatorischen, finanziellen Ressourcen des GV-Betriebes,
- die Infrastruktur im GV-Betrieb,
- die räumliche, technische und funktionelle Ausstattung,
- die vorhandenen und aktuellen Hygienevorschriften,
- Rezepturen bzw. Speisenpläne,
- die Qualifikation und Anzahl der Mitarbeiter,
- die Organisationsstruktur wie Hierarchie, Angrenzungen zwischen den verschiedenen Arbeitsfeldern,
- die vorhandenen Aus-, Fort- und Weiterbildungskonzepte u. a. (vgl. Harris/Klie/Ramin 1995, S. 16; vgl. Seidl 1992, S. 2f.; vgl. Poser 1997, S. 74).

Prozeßqualität bezieht sich auf die Arbeitsabläufe der Planung, Erstellung und Kontrolle der Leistungen, z. B:

- die Planung des Leistungserstellungsprozesses nach Art und Umfang,
- die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen für den Leistungserstellungsprozeß,
- Qualitätskontrolle der angelieferten Produkte,
- Interaktionsbeziehungen zwischen beteiligten Mitarbeitern und VTn u. a. (vgl. Blosser-Reisen 1991, S. 155f.; vgl. Sobotka 1996, S. 71; vgl. Vanorek 1995, S. 10).

---

<sup>51</sup> In der Literatur werden anstelle von “Strukturqualität” auch Termini wie “Potentialqualität” verwendet (vgl. Bruhn 1996, S. 29; vgl. Kühnau 1997, S. 27).

Schließlich umfaßt die Ergebnisqualität das Resultat des ganzheitlichen Versorgungsablaufs. In der Regel werden zur Messung der Ergebnisqualität viele Evaluationsmodelle wie z. B. die VT- oder Mitarbeiterbefragung verwendet. Daher wird die Messung der Ergebnisqualität als ein endgültiger Maßstab für die Qualitätsverwirklichung der erbrachten Leistung des GV-Betriebes betrachtet (vgl. Bundesärztekammer 1997, S. 13; vgl. Otte/Uhl/Bottler 1997, S. 41). Aus diesen Befragungen kann der GV-Betrieb folgende Informationen erhalten:

- Zufriedenheit der VT mit den angebotenen Leistungen,
- Mitarbeiterzufriedenheit während der Arbeit und
- Beitrag der Verpflegung zur Lebensqualität oder zum Heilungsprozeß in den Altenhilfeeinrichtungen bzw. Krankenhäusern etc. (vgl. Bundesärztekammer 1997, S. 26; vgl. Diesel 1993, S. 710; vgl. Poser 1997, S. 74).

Zu den Zusammenhängen von Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität geht SEIDL davon aus, daß eine gute Strukturqualität eine gute Prozeßqualität und diese wiederum eine hohe Ergebnisqualität zur Folge hat (vgl. Seidl 1992, S. 2f.). Das bedeutet, daß es eine Wechselbeziehung zwischen diesen drei Qualitäten gibt (vgl. Schlächtermann 1996, S. 253). Dabei könnte eine komplexe Qualitätsproblematik<sup>52</sup> in den jeweiligen Qualitäten bzw. im Zusammenhang zwischen einzelnen Qualitäten entstehen und damit die effiziente Durchführung des QMs verhindert werden (vgl. Wicher 1988, S. 35f.). Obgleich der Qualitätsbegriff vielschichtig und mehrdimensional ist, besteht jedoch weitestgehend Einigkeit darüber, daß diese Einteilung von drei Qualitätsdimensionen den Versuch darstellt, den komplexen Qualitätsbegriff zu strukturieren und zu operationalisieren. Damit trägt besonders die Qualitätsplanung bis zur Qualitätssicherung (QM-Darlegung) selbst zu einer Unterteilung in Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität<sup>53</sup> bei (vgl. Matul/Scharitzer 1997, S. 399; vgl. Sobotka 1996, S. 72f.).

---

<sup>52</sup> Vgl. Kap. 5.2.2.3

<sup>53</sup> Vgl. Kap. 5.3.1.2 (Abb. 5.7); Modifizierter Qualitätskries von PFANNES.



### 5.3 Die Operationalisierung des Qualitätsmanagements

Die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten steigenden Qualitätsanforderungen der VT und der verschiedenen Interessenträger des GV-Betriebes haben vor allem die Sichtweise des Betriebes in Richtung einer umfassenden Qualitätsorientierung verändert. Qualitätsorientierung im Betrieb wird in diesem Zusammenhang nicht mehr nur als funktionale Teilverantwortung, sondern vielmehr als zentrale Managementaufgabe betrachtet (Bruhn 1996, S. 81; vgl. Elter 1997, S. 207; vgl. Frey 1992, S. 3; vgl. Stauss/Scheuing 1994, S. 305; vgl. Stähle 1994, S. 32). Eine ganzheitliche Ausrichtung des gesamten Betriebes auf Qualität erfordert die Entwicklung und Umsetzung eines QM-Konzepts. Dies wird in der Literatur im Hinblick auf die Dienstleistungssektoren dargestellt. Dabei gibt es verschiedene z. T. branchenspezifische Abhandlungen mit Qualitätsmerkmalen und unterschiedlichen QM-Modellen (vgl. Pfannes 1996, S. 134). Wesentliche Vertreter unterschiedlicher Ansätze sind BRUHN (Bruhn 1996, S. 81ff.), CORSTEN (Corsten 1997, S. 330ff.), DONABEDIAN (Donabedian 1980, S. 90ff.), GRAF/MÜHLBAUER/HARMS/RIEMANN (Graf/Mühlbauer/Harms/Riemann 1998, S. 43ff.), HALLER (Haller 1995, S. 65ff.), MALORNY (Malorny 1996, S. 530ff.), REINCKE (Reincke 1995, S. 350-354), WITT (Witt 1994, S. 176-183). Weitere GV-spezifische Ansätze zur Qualität und zum QM finden sich bei BOTTLER (Bottler 1993b, S. 35-41), LEHMANN/SCHMID (Lehmann/Schmid 1994, S. 195-208), PFANNES (Pfannes 1995, S. 11-56; ders. 1996, S. 133-141), SOBOTKA (Sobotka 1996, S. 68-77) sowie bei der DGH (DGH 1993, S. 30-37).

Alle diese Darstellungen liefern wichtige Hinweise für das QM in GV-Betrieben. Dabei erscheinen diese Ansätze, die einerseits die DIN EN ISO Norm als Grundlage haben und andererseits durch ein Total Quality Management (TQM) als übergreifender Ansatz im Sinne einer langfristigen Betriebsentwicklung geprägt werden, besonders wichtig für das Verständnis für QM in GV-Betrieben in der BRD. In dem folgenden Teil dieser Arbeit wird das QM für GV-Betriebe in der BRD in diesen Rahmen eingebaut und dargestellt.

### **5.3.1 Begriffsklärung**

#### **5.3.1.1 Das Qualitätsmanagement (QM)**

Unter Qualitätssicherung wurden lange Zeit alle Maßnahmen zur Gewährleistung der erzielten Qualität verstanden. QM wurde als das Instrument der Qualitätssicherung betrachtet (vgl. DIN 55350 Teil 11, 1995, S. 2). Während der Verwendung beider Termini in der Praxis, wurde in der DIN ISO 8402 im Jahr 1995 die Änderung der Benennung von “Qualitätssicherung” in “Qualitätsmanagement” angekündigt. Zusätzlich wurde Qualitätssicherung folgendermaßen neu definiert: “Es wird heute weltweit immer mehr eine Voraussetzung für die Zusammenarbeit zwischen dem Kunden und seinem Lieferanten, Vertrauen in die Fähigkeit des Lieferanten zu gewinnen, daß er festgelegte Mindestforderungen an sein Qualitätsmanagement erfüllt. Dieses Vertrauen kann durch Darlegung des Qualitätsmanagementsystems gegenüber dem Kunden oder einer autorisierten Stelle gebildet werden. Alle in diesem Rahmen geplanten, systematischen, vertrauensbildenden Tätigkeiten werden nach DIN ISO 8402 als Qualitätssicherung oder Qualitätsmanagementdarlegung (kurz QM-Darlegung) benannt” (DIN 55350 Teil 11, 1995, S. 2). Darüber hinaus wird der Begriff “Qualitätsmanagement” zur Zeit als Überbegriff über alle Qualitätsaktivitäten verstanden, wobei “Qualitätssicherung” als ein Instrument des QMs gehandelt wird (vgl. Pfannes 1995, S. 15) (siehe Abb. 5.8). In der einschlägigen Literatur ist jedoch zu beobachten, daß der Terminus “Qualitätssicherung” auch noch in der alten Bedeutung verwendet wird, sogar die beiden Termini “Qualitätssicherung” und “Qualitätsmanagement” als Synonyme verwendet werden (vgl. Bundesärztekammer 1997, S. 6; vgl. Pfannes 1995, S. 15; vgl. Poser 1997, S. 74).

In der DIN ISO 8402 ist Qualitätsmanagement wie folgt definiert: “Alle Tätigkeiten der Gesamtführungsaufgabe, welche die Qualitätspolitik, Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems verwirklichen” (DIN ISO 8402, 1992, S. 22). QM umfaßt alle im Rahmen der Betriebsführung formulierten, grundlegenden Einstellungen, Absichten, Zielsetzungen und Maßnahmen in Bezug auf die Erreichung und Verbesserung der Qualität (Strecker/Ketteler 1996, S. 32; vgl. Bruhn 1996,

S. 107; vgl. Döttinger/Klaiber 1994, S. 269; vgl. Kaltenbach 1991, S. 158). Dazu kann das QM als Methode zur Findung von Lösungen für Probleme der Arbeit, Erreichung und Sicherung der vom GV-Betrieb definierten angestrebten Qualität verwendet werden (Nimz 1996, S. 128; vgl. Bruhn 1996, S. 90). Ausgehend davon werden folgende Ziele des QMs, die in GV-Betrieben durch die Einführung eines QMs erreicht werden sollen, zusammengefaßt:

- Durchführung der rationalen und beherrschbaren Leistungserstellungsprozesse,
- Sicherstellung der Produktqualität,
- Erhöhung der Kunden- und der Mitarbeiterzufriedenheit,
- Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit,
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität,
- Gesetzeskonformität,
- Umweltverträglichkeit etc. (vgl. Bruhn 1996, S. 95; vgl. Döttinger/Klaiber 1994, S. 260; vgl. Saatweber 1994, S. 65; vgl. Schmid 1995b, S. 8).

Weiterhin liegt die Verantwortung für diese Umsetzung und Durchführung des QMs in allen Führungsebenen und sollte durch Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter unterstützt werden (vgl. DIN ISO 8402, 1992, S. 22; vgl. DGQ 1992, S. 10). Aufgabe aller Beteiligten im Rahmen des QMs in den GV-Betrieben ist es, sich nicht mit vorhandenen Mängeln abzufinden, sondern alles daranzusetzen, diese Mängel zu beseitigen. Es geht darum, daß jeder einzelne dazu angeregt werden soll, sich an einem von allen getragenen Qualitätsprozeß zu beteiligen. In diesem Sinne faßt die BUNDESÄRZTEKAMMER folgendermaßen zusammen: “Qualitätssicherung zielt auf Verhaltensänderung hin, Qualitätssicherung findet im Kopfe statt, Qualitätssicherung macht die Qualität der eigenen Arbeit transparent, sie hilft Defizite zu erkennen, abzubauen und den Prozeß der Leistungserbringung insgesamt zu verbessern” (Bundesärztekammer 1997, S. 2f.). In der einschlägigen Literatur wird diese Zusammenfassung von der BUNDESÄRZTEKAMMER weitestgehend bejaht (vgl. Bohl 1995, S. 4; vgl. Noll 1992, S. 3-6; vgl. Wallisch 1995, S. 36). Dem liegt die Argumentation zugrunde, daß das QM in GV-Betrieben keine einmalige Aktion ist, sondern ein langfristiger Prozeß zur permanenten Verbesserung, der kontinuierlich stattfinden sollte (vgl. Noll 1992, S. 3).

### 5.3.1.2 Das Qualitätsmanagementsystem (QM-System)

Die Darstellung des QM-Systems der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) in der Lebensmittelindustrie lautet: “Um eine wirksame und funktionsfähige Qualitätssicherung zu erreichen, ist es notwendig, alle qualitätssichernden Maßnahmen, alle Teilbereiche und alle Einzelaktivitäten zu einem Ganzen zusammenzuführen. Diese setzt voraus bzw. führt dazu, daß durch Sammeln, Sichten, Systematisieren, Ergänzen und Dokumentieren alle qualitätsrelevanten Tätigkeiten erfaßt werden. Die Beziehungen, Schnittstellen und Verknüpfungen, in denen sie zueinander stehen, werden festgelegt, so daß eine Qualitätssicherung mit System entsteht” (DGQ 1992, S. 41). Daraus ist ersichtlich, daß im QM-System unterschiedliche Bausteine unter sachlogischen Gesichtspunkten zusammengefügt werden, um eine systematische Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von qualitätsrelevanten Aspekten der Leistungen sicherzustellen (vgl. Bruhn 1996, S. 90). Darunter werden drei Arten von Elementen unterschieden:

- Führungselemente: Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Aufgaben,
- Aufbauelemente: organisatorische Struktur und
- Ablaufelemente: Verfahren und Arbeitsabläufe (DGQ 1992, S. 16f.).

Auf dieser Grundlage ist das QM-System in DIN ISO Norm 8402 als “die Organisationsstruktur, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Prozesse und erforderlichen Mittel für die Verwirklichung des Qualitätsmanagements” (DIN ISO 8402, 1992, S. 24) definiert.

Das QM-System eines GV-Betriebes wird jeweils von den Qualitätszielen, den Leistungen, der innerbetrieblichen Struktur, der Organisation und den Leistungserstellungsprozessen etc. geprägt. D. h., dieses jeweilige QM-System sollte entsprechend der besonderen Art der Betriebstätigkeit strukturiert und angepaßt sein (DGQ 1992, S. 39f.; vgl. Lehmann/Schmid 1994, S. 195).

Weiterhin sollte das QM-System “vorbeugende Tätigkeiten, durch die das Auftreten von Problemen vermieden wird, in den Vordergrund rücken, ohne dabei die Fähigkeit zu

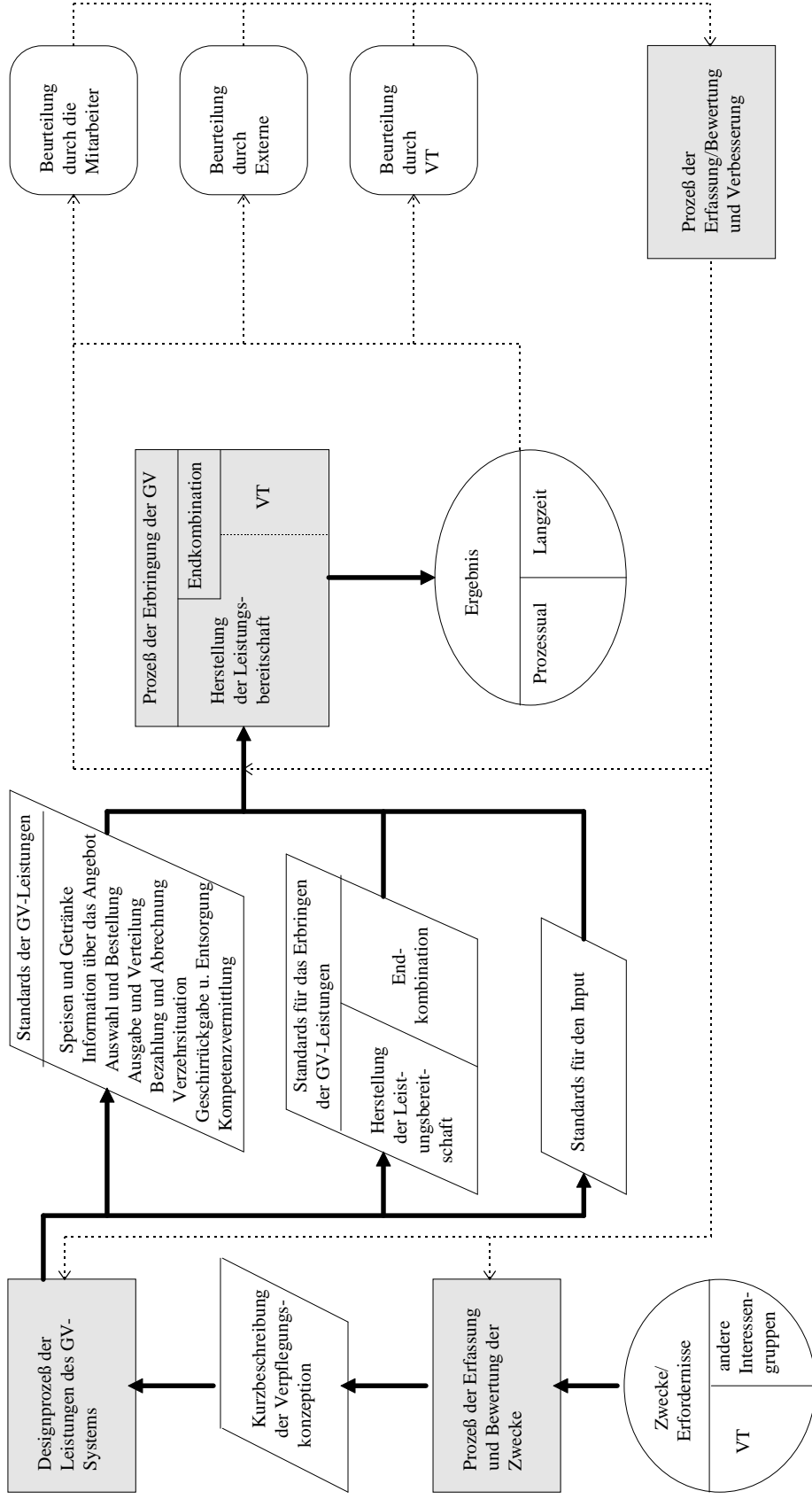
verlieren, auf eventuell auftretende Fehler zu reagieren und sie zu korrigieren” (DIN EN ISO 9004-2, 1992, S. 17). Dafür sollten die Elemente des QM-Systems so gegliedert sein, daß sämtliche die Leistungsqualität beeinflussenden Prozesse angemessen gelenkt und gesichert sind. Damit umfaßt das QM-System alle Phasen der Qualitätsaspekte von der Identifizierung bis hin zur Erfüllung der Qualitätsforderungen der VT. Dabei dienen Qualitätskreis und seine Ablaufelemente als Orientierung (Pfannes 1996, S. 139). Der Qualitätskreis ist definiert als “Modell für das Ineinandergreifen der Beiträge zur Qualität eines materiellen oder immateriellen Produkts aufgrund der Ergebnisse von Tätigkeiten oder Prozessen in den Planungs-, Realisierung- und Nutzungsphasen” (DGQ 1992, S. 17). Bei der spezifischen Anwendung des Qualitätskreises geht es im Prinzip darum, einzelne Phasen von der Entstehung bis zum Verzehr so zu ordnen, daß sie in ihrer Reihenfolge ein Strukturmodell für dessen QM darstellen.

In der Abb. 5.7 wurde der Versuch unternommen, das Modell des Qualitätskreises von PFANNES an die Belange der Leistungserstellung im GV-Betrieb anzupassen (Pfannes 1996, S. 139). Dieses Modell des Qualitätskreises wurde nach der DIN EN ISO 9004 Teil 2 “Qualitätskreis für Dienstleistungen” modifiziert (Abb. 5.7). Bei der Darstellung geht PFANNES davon aus, daß es sich um ein Phasenmodell handelt, “das den Bereich der Prozeß- und Ergebnisqualität vernetzt und strukturiert abbildet und die Teilprozesse unterstreicht, die bei der Qualitätsplanung, -lenkung, -prüfung und -sicherung zu berücksichtigen sind. Es verdeutlicht ferner, wie wichtig die unmittelbar vor- und nachgelagerten Bereiche der Leistungserstellung sind” (Pfannes 1996, S. 139).

Schließlich besteht im Hinblick auf das QM-System in der Literatur weitestgehend Einigkeit darüber, daß dieses für die Operationalisierung eines Qualitätshandelns im GV-Betrieb nicht ausreicht. Entsprechend dieser Betrachtung können weitere Ansätze wie Kaizen, Lean Production, Total Quality Management (TQM) etc. als Hilfsmittel für die Strukturierung bzw. Restrukturierung eines QM-Systems in den GV-Betrieben in der BRD angesehen werden (vgl. Bösel/Piwernetz 1994, S. 514ff.; vgl. Döttinger/Klaiber 1994, S. 258; vgl. Stern 1995, S. 227ff.; vgl. Wittig 1994, S. 13; vgl. Zink/Schubert/Fuchs 1994, S. 26ff.). Unter diesem Aspekt gewinnt Total Quality Management (TQM) in allen Bereichen

zunehmend an Bedeutung. Mit Hilfe des TQM-Konzepts versucht die Führung eines Betriebes bezüglich des Qualitätsaspekts konsequent zu führen, Politik zu formulieren, Mitarbeiterführung zu praktizieren, mit Ressourcen sparsam umzugehen und die Prozesse zu optimieren. Darüber hinaus erzielt der Betrieb Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, positive Auswirkungen auf die Gesellschaft und einen guten Betriebserfolg (vgl. Bruhn 1996, S. 90; vgl. Wittig 1994, S. 13).

Abb. 5.7: Modifizierter Qualitätskreis für das Qualitätsmanagement in GV-Betrieben

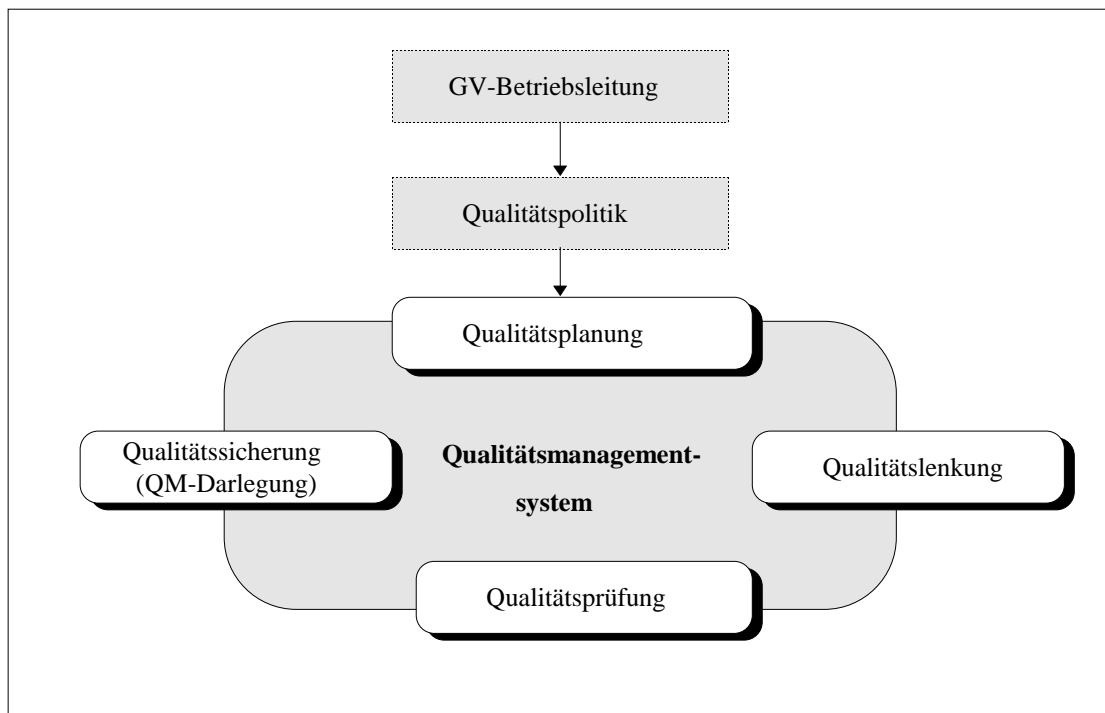


(Quelle: Modifiziert nach Daten von Pfannes 1996, S. 139)

### 5.3.2 Elemente des Qualitätsmanagementsystems

Um die von der GV-Betriebsleitung formulierten Ziele und Verantwortlichkeiten bezüglich der gesamten Beschäftigung mit dem Qualitätsaspekt des GV-Betriebes zu realisieren, müssen die Umsetzungsmaßnahmen im Rahmen des QMs eingeführt werden. Zur Durchführung des QMs wird der Einsatz konkreter Instrumente des QMs notwendig, die in der Lage sind, in verschiedenen Phasen die geforderte Qualität sicherzustellen. Im GV-Betrieb wirken sich vier organisatorische Instrumente, die sich wie folgt bildlich darstellen und zuordnen lassen, aus.

Abb. 5.8: Elemente des Qualitätsmanagementsystems



(Quelle: Modifiziert nach Daten von Bottler 1993b, S. 81; vgl. Bruhn 1996, S. 108)

In der Regel sollten in der Qualitätspolitik eines jeden GV-Betriebes die grundlegenden Absichten und Zielsetzungen - hier in Sachen Qualität - festgelegt werden. Die Qualitätsziele, die durch die Betriebsleitung vorgegeben sind, orientieren sich an diesen Entscheidungen (vgl. Bottler 1993b, S. 13) (vgl. Kap. 4.4.2). Sie bilden die wesentlichen Grundlagen für den Entwurf eines QM-Konzepts in einem GV-Betrieb. Dadurch wird die



grundsätzliche Vorgehensweise sowie die Zielsetzung und Verpflichtung der Leitung zur Qualität ausgedrückt (vgl. Bruhn 1996, S. 111; vgl. DGQ 1992, S. 39). Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Qualität nicht nur durch die Bestandteile des Leistungserstellungsprozesses beeinflußt wird, sondern auch durch z. B. Motivation der Mitarbeiter, Steigerung der Wirtschaftlichkeit, Risikominimierung, Schutz von Umwelt und Ressourcen etc. Diese Aspekte sollten in die Qualitätspolitik mitaufgenommen werden (vgl. Ament-Rambow 1998, S. 31; vgl. DGQ 1992, S. 40; vgl. Staudt/Hinterwäller 1982, S. 1001). Darauf fußend wird der GV-Betrieb mit einem implementierten QM-System nach seinen spezifischen Bedürfnissen als ein System aufgebaut, so daß gemäß der Betriebspolitik oder anderer Entscheidungskriterien wie z. B. Leistungserstellungsprozesse des Betriebes, die VT-Anforderungen etc., eigene Akzente für ein geeignetes QM gesetzt werden.

#### **5.3.2.1 Qualitätsplanung**

Qualitätsplanung als notwendige Voraussetzung für ein systematisches QM bedeutet Umsetzung der Qualitätspolitik (Bruhn 1996, S. 108). Sie wird von der DGQ folgendermaßen definiert: “Auswählen, Klassifizieren und Gewichten der Qualitätsmerkmale sowie schrittweises Konkretisieren aller Einzelforderungen an die Beschaffenheit zu Realisierungsspezifikationen, und zwar im Hinblick auf die durch den Zweck der Einheit gegebenen Erfordernisse, auf die Anspruchsklasse und unter Berücksichtigung der Realisierungsmöglichkeiten” (DGQ 1992, S. 14). Wie in der Definition angedeutet, ist es zum Verständnis der Aufgaben, die sich im Zusammenhang mit der Qualitätsplanung ergeben, entscheidend, daß es hier um die Identifizierung, Klassifizierung und Festlegung der Qualitätsmerkmale der Leistungen - Teilqualitäten - geht (vgl. Pfannes 1996, S. 139). Damit ist auch gemeint, daß zur Festlegung der Qualitätsplanung die Anforderungen und Erwartungen an angebotene Leistungen und an die Arbeitserbringungsphase von VT und Mitarbeiter durch Befragungen ermittelt werden. In der Regel dienen diese Ergebnisse als Grundlage für die Qualitätsplanung des GV-Betriebes (vgl. Cook/Klein 1997, S. 26; vgl. Juran 1989, S. 24; vgl. Kämmer 1996, S. 20).

Zusammenfassend sind die Aufgaben der Qualitätsplanung:

- die einheitliche Bestimmung der Qualitätsposition des Betriebes,
- die Ermittlung der VT-Erwartung im Hinblick auf die Qualität der Leistungen,
- das Aufstellen von konkreten Qualitätszielen sowie
- die Entwicklung von Konzepten zu deren Verwirklichung etc. (Bruhn 1996, S. 109).

### 5.3.2.2 Qualitätslenkung

Die Qualitätslenkung baut auf den Ergebnissen der Qualitätsplanung auf (Bruhn 1996, S. 124). Dabei wird festgelegt, wie die einzelnen Vorgänge ablaufen sollen. Sie beinhalten, “alle vorbeugenden, überwachenden und korrigierenden Tätigkeiten bei dem Prozeß der Leistungserstellung im GV-Betrieb mit dem Ziel, die Qualitätsforderungen zu erfüllen” (DGQ 1992, S. 15). Alle diese Tätigkeiten und Arbeitstechniken, die zur Erfüllung der Qualitätsforderungen angewendet werden, dienen der Überwachung eines Prozesses, der dafür einzusetzenden Verarbeitungsschritte und der Beseitigung von Fehlerursachen bei nicht zufriedenstellenden Leistungen (vgl. Aldendorf/Wassmann/Strecker 1997, S. 23; vgl. Bundesärztekammer 1997, S. 8). Dabei spielen zweckgerechte Funktionsfähigkeit von Geräten bzw. Maschinen und Erhaltung der Informationen sowie Motivation der Mitarbeiter eine große Rolle (vgl. Bottler 1993b, S. 40; vgl. Wildemann 1982, S. 1044). Die Verbindung dieser Überlegung läßt sich konkret an folgenden drei Aspekte verfolgen:

- die Lebensmittelqualität:
  - Kontrolle während der Beschaffung; Wareneingangskontrolle,
  - Kontrolle von Verfallsdaten im Lager; sachgerechte Lagerung,
  - Kontrolle der fertigen Leistungen; Vor- und Zubereitung, Ausgabe,
  - Speisenerstellung; Einhaltung von fixen/minimalen/maximalen Prozeßzeiten, Warmhaltezeiten; Kühl-, Gefrier- und Auftaugeschwindigkeiten etc.
- die Gerätequalität:
  - Wartung der Geräte und der Maschinen,
- die Mitarbeiter:
  - Motivation, Kompetenzvermittlung etc. (vgl. Pfannes 1995, S. 8).

### 5.3.2.3 Qualitätsprüfung

Es gilt bei der Qualitätsprüfung<sup>54</sup> für den Betrieb festzustellen, inwieweit eine Einheit die Qualitätsforderungen erfüllt (DGQ 1992, S. 15). Das bedeutet, daß sämtliche qualitätsbezogenen Elemente (Input, Prozesse, Tätigkeiten etc.) eines Betriebes im Hinblick auf die Erreichung der geplanten Qualitätsziele getestet werden (Bruhn 1996, S. 140). Demnach ist durch geeignete Verfahren zu überprüfen, ob und inwieweit die Anforderungen an die Qualität der Leistungen in der Realität erreicht wurden. Hierbei werden folgende Aspekte des GV-Betriebes überprüft:

- “Inwieweit eine qualitätsrelevante Sache die aufgestellte Qualitätsforderung erfüllt,
- inwieweit z. B. die Qualitätsspezifikationen für einzukaufende Lebensmittel vom Lieferanten erfüllt sind,
- inwieweit die ernährungsphysiologischen, sensorischen, mikrobiologischen Forderungen durch die verzehrfertigen Menüs erfüllt sind,
- inwieweit Maßnahmen der Ernährungserziehung, Ernährungsberatung dem gestellten Anspruch gerecht werden etc.” (Bottler 1993b, S. 40).

In der Praxis sind zwei unterschiedliche Methoden für die Qualitätsprüfung zu finden:

- eine interne Qualitätsprüfung und
- eine externe Qualitätsprüfung (Bruhn 1996, S. 140) (siehe Abb. 5.7).

Durch Befragungen und Gespräche mit den Mitarbeitern wird eine interne Qualitätsprüfung durchgeführt. Im Rahmen dieser internen Mitarbeiterbefragungen wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Vorleistungen von direkten Arbeitskollegen in der eigenen Abteilung oder von Lieferanten erfaßt. Dabei können durch interne Mitarbeiterbefragungen nicht nur interne Qualitätsprobleme erfaßt, sondern auch Verbesserungsvorschläge und -ideen von den befragten Mitarbeitern eingeholt werden (vgl. Bruhn 1996, S. 143; vgl. Elfes/Schaaf-Engels/Wagner/Paschke 1994, S. 332).

---

<sup>54</sup> Die BUNDESÄRZTEKAMMER umschreibt dieses planmäßige Messen der Ergebnisse der Leistungen des Betriebes bzw. Abweichungen von den festgelegten Standards der Leistungen als “Qualitätskontrolle” (Bundesärztekammer 1997, S. 8).

Im Gegenteil dazu wird die externe Qualitätsprüfung bei den VT, und deren Angehörigen durch VT-Befragungen durchgeführt, um die VT-Erwartungen und -Wahrnehmungen im Hinblick auf die Qualität der angebotenen Leistungen zu erfassen (vgl. Bruhn 1996, S. 144). Allerdings können nur bei regelmäßigen VT-Befragungen positive oder negative Trendentwicklungen sichtbar werden, die auf Qualitätsverbesserungen oder -verschlechterungen bei einem Datenvergleich verschiedener Abteilungen des GV-Betriebes hindeuten können. Ein weiteres Instrument der externen Qualitätsprüfung beim GV-Betrieb ist ein systematisches Beschwerdemanagement. Die Informationen aus den von den VT mündlich oder schriftlich artikulierten Beschwerden können Hinweise auf mögliche Qualitätsdefizite bei der Leistungserstellung geben und Verbesserungspotentiale für zukünftig zu erbringenden Leistungen aufzeigen (vgl. Bruhn 1996, S. 145). Für diesen Zweck ist in den meisten GV-Betrieben ein Beschwerdebriefkasten vorhanden.

#### **5.3.2.4 Qualitätssicherung (QM-Darlegung)**

Wie in Kap. 5.3.1.1 dargestellt, wird Qualitätssicherung als QM-Darlegung neu definiert. Unter QM-Darlegung werden “alle geplanten und systematischen Tätigkeiten, die innerhalb des Qualitätsmanagementsystems verwirklicht sind, und die wie erforderlich dargelegt werden, um ausreichendes Vertrauen zu schaffen, daß eine Einheit die Qualitätsforderung erfüllen wird,” (DIN ISO 8402, 1992, Nr. 3.5) verstanden. Anhand des Inhaltes der Darlegung läßt sich die Qualität der Leistung ständig, im Hinblick auf die Zweckeignung der Bedürfnisse der VT, untersuchen (Aldendorf/Wassmann/Strecker 1997, S. 23). Ein wesentliches Instrument der QM-Darlegung ist die Dokumentation.

Die Dokumentationstätigkeiten werden in den 20 QM-Elementen aus DIN EN ISO 9001,<sup>55</sup> welche die Erstellung eines betrieblichen Handbuchs für das QM erfordert, explizit verlangt (DIN EN ISO 9001, 1994, S. 13; vgl. Schwickert/Beemelmann/Kargl 1995, S. 210). Ein dokumentiertes QM-System ist sowohl die Erfassung von Verrichtungen und Leistungsangeboten in Form von Leistungsbeschreibungen und -verzeichnissen als auch

---

<sup>55</sup> Vgl. Kap. 5.5 (Abb. 5.21 und Abb. 5.29) dieser Arbeit.

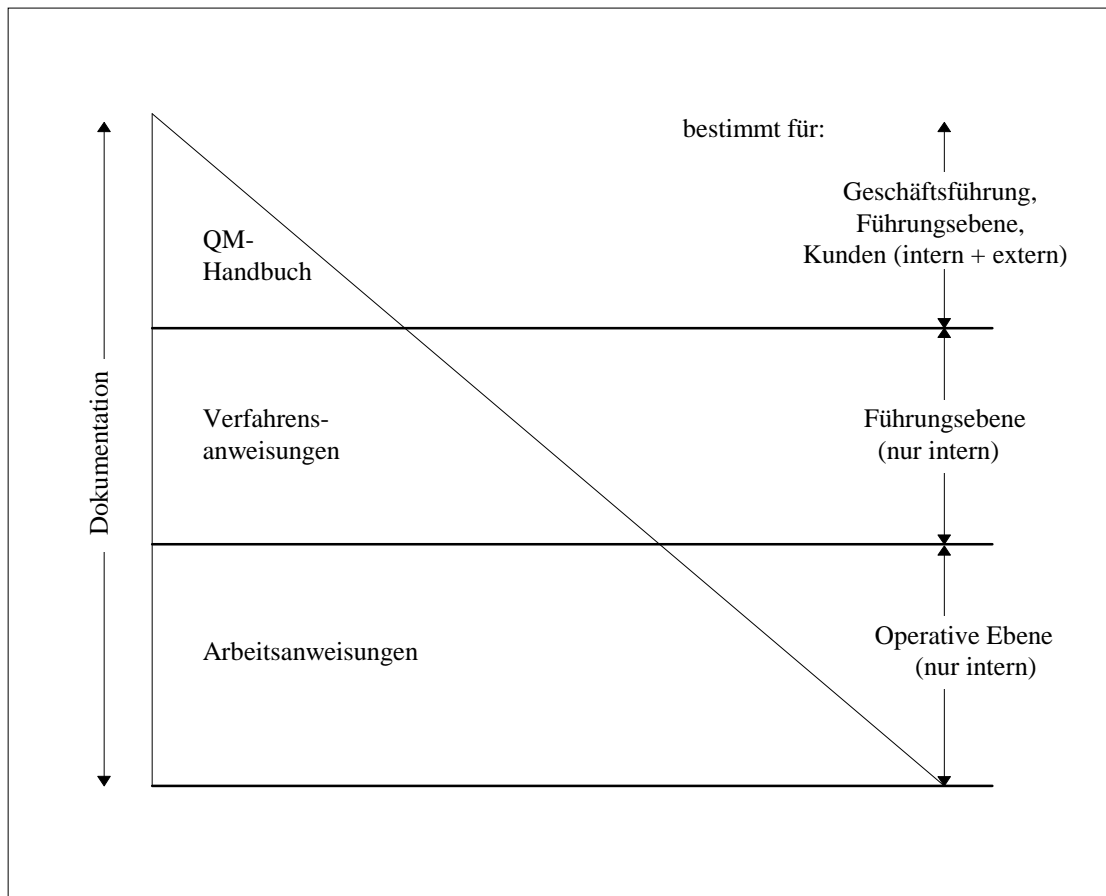
Ausdruck der Verantwortlichkeit der obersten Leitung in Form der betrieblichen Philosophie und dem Leitbild des Träger-Betriebes (vgl. Hillgärtner/Hennig 1997, S. 94; vgl. Rexroth 1996, S. 25). Mit einer derartigen Dokumentation wird es ermöglicht, während des Leistungserstellungsprozesses reibungslose Abstimmung zwischen den Mitarbeitern zu leisten und rasche Entscheidungen zu finden, zügig Pläne zu implementieren und mit geringerem Aufwand den gesamten Leistungserstellungsprozeß zu kontrollieren. Die Dokumentation eines QM-Systems besteht aus drei Teilen:

- dem QM-Handbuch,
- den Verfahrensanweisungen und
- den Arbeitsanweisungen (Langmack/Christelsohn 1994, S. 267).

Im QM-Handbuch werden die einzelnen QM-Elemente der ausgewählten Norm unternehmensspezifisch dokumentiert. Dieses bietet eine detaillierte Beschreibung des entwickelten QM-Systems zur ständigen Bezugnahme, indem neue Ideen entwickelt und Verbesserungen eingeführt werden. Es kann sowohl einen Einblick und Vertrauen in die Firma geben als auch allgemeingültig als Leitlinie für die Leistungserbringung der Speiserversorgung verwendet werden. (vgl. Müller 1996, S. 897; vgl. Pfannes/Maack/ Prash 1996, S. 99; vgl. Seidl 1992, S. 11). Darüber hinaus ist der Aufbau des QM-Handbuchs meist an die vom Betrieb gewählte Nachweisstufe angepaßt. Üblicherweise wird dieses festgeschriebene QM-Handbuch im Bereich der obersten Führungsebene verteilt (vgl. Langmack/Christelsohn 1994, S. 267). Im Idealfall sollte das QM-Handbuch erst nach Dokumentation der Verfahrens- und Arbeitsanweisungen erstellt werden.

Die Verfahrensanweisungen beinhalten einzelne Ablaufelemente, die wiederum Pläne und Normen zur Grundlage haben. Sie beschreiben vorzugsweise schnittstellenübergreifende Abläufe und enthalten organisatorisches und technisches Know-how, das auf einzelne Arbeitsplätze bezogen ist. Außerdem legen sie die erforderlichen Verantwortlichkeiten fest, d. h. die Erstellung der Arbeitsanweisungen für die operative Ebene der beteiligten Mitarbeiter. Daher werden sie nur intern an die erforderlichen Stellen verteilt (vgl. Frey 1992, S. 7; vgl. Langmack/Christelsohn 1994, S. 267) (siehe Kap. 4.3.2.2.2).

Abb. 5.9: Gliederung der QM-Dokumentation



(Quelle: Modifiziert nach Daten von Langmack/Christelsohn 1994, S. 267)

### **5.3.3 Qualitätsaudit als Überwachung für das QM-System**

#### **5.3.3.1 Begriffsklärung des Qualitätsaudits**

Qualitätsaudit wird nach DIN ISO 8402 wie folgt definiert: “Eine systematische und unabhängige Untersuchung, um festzustellen, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und die damit zusammenhängenden Ergebnisse den geplanten Anordnungen entsprechen und ob diese Anforderungen wirkungsvoll verwirklicht und geeignet sind, die Ziele zu erreichen” (DIN ISO 8402, 1992, S. 35). Aus dieser Definition ist ersichtlich, daß alle qualitätswirksamen Tätigkeiten bei jedem QM-System durch ein Qualitätsaudit ständig überwacht werden sollten. D. h., das Qualitätsaudit ist ein wertvolles Instrument zur Überwachung aller Qualitätsaktivitäten in einem Betrieb. Die Beurteilungen und Empfehlungen des Qualitätsaudits sollen in schriftlicher Form vorgelegt werden, so daß die Wirksamkeit des QM-Systems und die Notwendigkeit von Verbesserungen und Korrekturmaßnahmen beurteilt und Entscheidungshilfen für dahingehende Maßnahmen geliefert werden (vgl. Gaster 1993, S. 9; vgl. Schwickert/Beemermann/Kargl 1995, S. 211). Außerdem zielt das Audit auf die Sicherstellung der Qualität entsprechend der Vorgaben und die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit aller qualitätssichernden Maßnahmen ab (vgl. Bruhn 1996, S. 150). In diesem Zusammenhang betrachtet GASTER das Qualitätsaudit als einen festen Bestandteil des QMs eines Betriebes, da es sich hierbei um ein Instrument der permanenten Qualitäts- und Kostenverbesserung handelt (vgl. Gaster 1994, S. 927).

#### **5.3.3.2 Gliederung des Qualitätsaudits**

GASTER hat das Qualitätsaudit in vier Grundarten<sup>56</sup> unterschieden (Gaster 1994, S. 927):

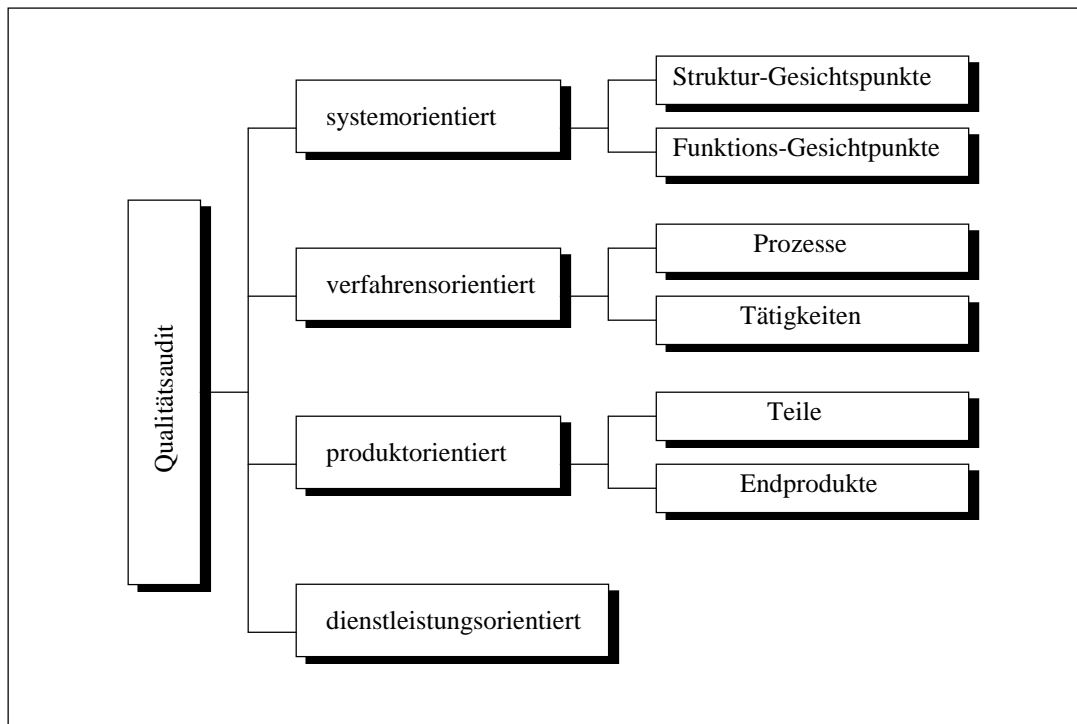
- systemorientiertes Qualitätsaudit (Systemaudit),
- verfahrensorientiertes Qualitätsaudit (Verfahrensaudit),
- produktorientiertes Qualitätsaudit (Produktaudit),
- dienstleistungsorientiertes Qualitätsaudit (Dienstleistungsaudit).

---

<sup>56</sup> Die Unterscheidung der Qualitätsaudits in der Literatur ist jedoch nicht einheitlich. Zur Gliederung der Auditarten vgl. Bruhn, 1996, S. 151 und vgl. Wittig, 1994, S. 90f.

Die folgende Abbildung zeigt die o. g. Gliederung der Qualitätsauditarten und deren Ermittlungsbereiche.

Abb. 5.10: Gliederung der Arten des Qualitätsaudits



(Quelle: Modifiziert nach Daten von Gaster 1994, S. 927)

Zu den einzelnen Auditarten:

■ systemorientiertes Qualitätsaudit (Systemaudit):

Der Zweck des Systemaudits ist die Beurteilung der Wirksamkeit eines QM-Systems durch die Feststellung, ob die notwendigen Bestandteile existieren. Dazu werden die Kenntnisse des Personals bewertet und die praktischen Anwendungen der einzelnen Elemente des QMs geprüft. Daraus ist ersichtlich, daß ein Systemaudit alle Bereiche des Betriebes umfassen kann. Dafür sind die grundlegenden Instrumente zur Erfassung für die strukturelle und funktionale Vorgehensweise erforderlich. In der Regel verwendet der Betrieb beispielsweise das QM-Handbuch, Verfahrensanweisungen, Auftragsunterlagen, Checklisten, Richtlinien der Unternehmensleitung, Prüfunterlagen, Qualitätsberichte und Informationen über Qualitätskosten (Gaster 1994, S. 928; vgl. Wicher 1997, S. 135; vgl. Wittig



1994, S. 90).

■ verfahrensorientiertes Qualitätsaudit (Verfahrensaudit<sup>57</sup>):

Beim Verfahrensaudit werden vor allem spezielle Herstellungsverfahren und Abläufe beurteilt, wobei die Wirksamkeit von QM-Elementen, die Bestätigung der Qualitätsfähigkeit, die Einhaltung und Zweckmäßigkeit bestimmter Prozesse und Tätigkeiten beurteilt werden. Außerdem können dadurch weitere Verbesserungsmaßnahmen ermittelt werden. Diesbezügliche Hilfsmittel sind z. B. Unterlagen für die Durchführung, Überwachung und Prüfung des Verfahrens, Anforderungen an die Personalqualifikation (Gaster 1994, S. 928; vgl. Wicher 1997, S. 135; vgl. Wittig 1994, S. 90).

■ produktorientiertes Qualitätsaudit (Produktaudit):

Zum Überblick über die Entwicklung des Qualitätsaudits in der Praxis führt GASTER aus, daß das Produktaudit schon längst als Instrument der Schwachstellenermittlung zur Absicherung der Qualität verwendet wird (Gaster 1994, S. 947). So geht er davon aus, daß sich beim traditionellen Produktaudit die Aktivitäten auf die Untersuchung der speziellen Produktteile oder einer bestimmten Anzahl von Endprodukten konzentrieren. Dabei kann die Qualitätsfähigkeit anhand der Produktqualität erfaßt und bestätigt werden. Außerdem kann sie eine Grundlage zur Ermittlung der Verbesserungsmaßnahmen schaffen. Die unverzichtbare Grundlage für die Durchführung des Produktaudits sind z. B. Qualitätsrichtlinien, Prüf- und Fertigungsunterlagen sowie Prüf- und Fertigungsmittel, die für die Herstellung vorgegeben waren (vgl. Gaster 1994, S. 928).

■ Dienstleistungsaudit:

Im Vergleich zu den anderen o. g. Auditarten ist das Dienstleistungsaudit eine relativ neue Art und noch nicht sehr ausgeprägt. D. h., es gibt noch keine festen Regeln (vgl. Bruhn 1996, S. 151; vgl. Gaster 1994, S. 947; vgl. Kassebohm/Malorny 1994, S. 696).

---

<sup>57</sup> In der Literatur wird anstelle von "Verfahrensaudits" auch der Terminus "Prozeßaudit" verwendet (Gaster 1994, S. 928; Pfannes/Soltau 1996, S. 109).

Trotzdem gewinnt diese Auditart in den letzten Jahren insbesondere durch die DIN EN ISO 9004, Teil 2 “Leitfaden für Dienstleistungen” an Bedeutung (siehe Kap. 5.5.1). Hieraus können die Elemente ausgewählt werden, die dann später einem Audit unterliegen (vgl. Gaster 1994, S. 945). Typische Dienstleistungsaudits werden beispielsweise für DV-Software, in ausgewählten Teilgebieten des Bankgewerbes, bei Reparaturen, für Beratungsstellen und bei der Bewirtung von Gästen in Restaurants von Zügen, Flugzeugen, Schiffen etc. durchgeführt (Gaster 1994, S. 945). Dabei bezweckt dieses Dienstleistungsaudit die Beurteilung der Wirksamkeit von Tätigkeiten im Hinblick auf die erbrachten Ergebnisse zur Erfüllung der Erfordernisse des Auftraggebers. Zu Hilfe genommen werden dabei in der Regel das Pflichtenheft, das Lastenheft, Vertragsunterlagen und Verfahrensanweisungen (vgl. Gaster 1994, S. 928). Ausgehend von der Charakterisierung des Dienstleistungsaudits ist ersichtlich, daß diese Auditart auch für GV-Betriebe geeignet ist, da die durch Tätigkeiten an der Schnittstelle zwischen Mitarbeitern und VT sowie durch den Mitarbeiter erbrachten Ergebnisse zur Erfüllung der Erfordernisse der VT ständig überprüft werden müssen.

### **5.3.3.3 Durchführungsformen eines Qualitätsaudits**

Eine weitere Unterscheidung der Qualitätsauditarten kann nach der Art der Durchführungsinstitutionen stattfinden, wobei zwei Formen unterschieden werden:

- externes Audit und
- internes Audit (Schwickert/Beemermann/Kargl 1995, S. 211).

Laut GASTER ist das externe Audit “ein Audit, bei dem Unternehmen auf die Erfüllung eines Regelwerks hin auditiert werden” (Gaster 1993, S. 24), wie z. B. nach DIN EN ISO Normenreihe. Es wird von Kunden, wie z. B. Vertragspartnern, oder von Dritten, wie z. B. Zertifizierungsgesellschaften durchgeführt (vgl. Gaster 1993, S. 24; vgl. Malorny 1996, S. 83). Insbesondere von Zertifizierungsgesellschaften wird das externe Qualitätsaudit eines Betriebes als eine wichtige Stufe zur Zertifizierung<sup>58</sup> eines QM-Systems verstanden (vgl.

---

<sup>58</sup> Die Zertifizierung wird in Kapitel 5.5.3 dieser Arbeit näher erläutert.

Gaster 1994, S. 928; vgl. Pfannes/Soltau 1996, S. 110; vgl. Wicher 1997, S. 135).

Das interne Audit ist ein fester Bestandteil eines QM-Systems, so wie es in DIN EN ISO 9001 festgeschrieben ist (DIN EN ISO 9001, 1994, S. 24). Dieses wird in einem Betrieb aufgrund eigener Veranlassung durchgeführt, um den Qualitätsgedanken des Betriebes zu verifizieren und dadurch die erzielte Qualität zu fördern (vgl. Schlenker 1996, S. 17; vgl. Schwickert/Beemelmann/Kargl 1995, S. 211; vgl. Wittig 1994, S. 89). Im Gegensatz zu Systemaudits gehören Produkt- und Verfahrensaudits in der Regel zu den internen betrieblichen Auditaktivitäten und unterliegen keiner Zertifizierung durch Dritte (vgl. Gaster 1994, S. 928). Nach der Diskussion über das Qualitätsaudit in der einschlägigen wirtschaftlichen Literatur ist es jedoch unstrittig, daß die beste Vorbereitung für ein externes Qualitätsaudit von Dritten die konsequente Durchführung interner Qualitätsaudits ist (vgl. Malorny 1996, S. 109).

### 5.3.4 Beziehung zwischen Betriebsmanagement und Qualitätsmanagement

Wie in Kap. 4.4.1 bereits dargestellt, ist die zielorientierte Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Betriebes Aufgabe des Betriebsmanagement. Sie erfolgt allgemein in der Gliederung der Verfahrensschritte, Politik, Planung, Disposition und Kontrolle.<sup>59</sup> In diesem Zusammenhang geht BOTTLER davon aus, daß jedes QM im Zuge seiner Gestaltung, Lenkung und Entwicklung die Schritte eher formal durchlaufen muß “wie sie im Phasenschema des betrieblichen Handlungsprozesses (...) traditionell in kompakter Form angelegt sind” (Bottler 1996a, S. 10). Dabei sollen ausgehend vom Betriebsmanagement von den allgemeinen Managementaufgaben einzelne Aspekte des Managements genauer betrachtet werden, wie z. B. der Qualitätsaspekt, der Ökoaspekt oder der Risikoaspekt (vgl. Arens-Azevedo 1993a, S. 66ff.; vgl. ders. 1993b, S. 80; vgl. DGQ 1992, S. 11; vgl. Hahn 1987, S. 137ff.; vgl. Hillgärtner/Hennig 1997, S. 94; vgl. Pfannes 1995, S. 18; vgl. Schmid 1997g, S. 32ff.; vgl. Weinberger-Müller 1992, S. 26). Diese Aspekte werden entsprechend von der Führung des GV-Betriebes explizit, systematisch und differenziert gestaltet und gelenkt, um ein betriebseinheitliches Qualitätsverständnis herzustellen (Pfannes 1996, S. 134). Anschließend sollen sie im Gesamtmanagement des GV-Betriebes integriert werden. Aus diesem Grund ist in der Literatur darauf hingewiesen, daß das QM ein Teil des Gesamtmanagements ist, in dem der Qualitätsaspekt im Mittelpunkt steht (vgl. Bottler 1997a, S. 15; vgl. Döttinger/Klaiber 1994, S. 260; vgl. Elter 1997, S. 207). In Anlehnung an PFANNES läßt sich in der Abb. 5.11 die Vernetzung zwischen dem Gesamtmanagement und dem QM verdeutlichen.

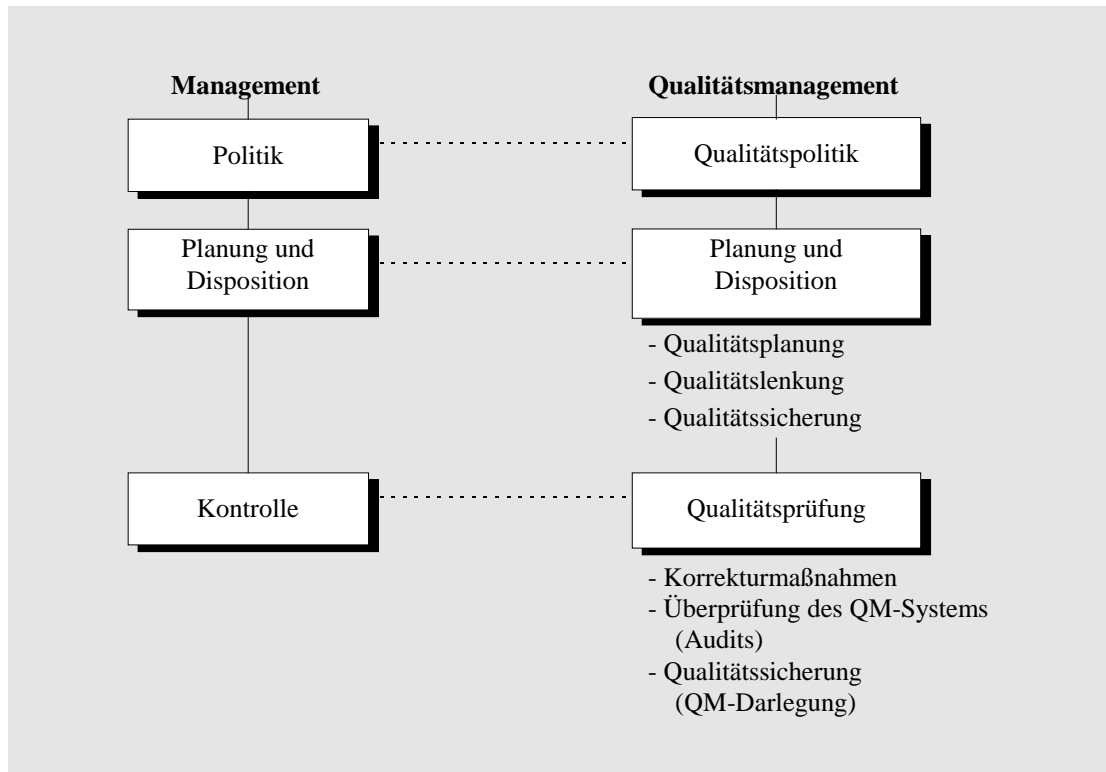
Während der Erarbeitung der Zusammenfassung des QMs ist aufgefallen, daß manche Wissenschaftler das QM auf die hygienische Qualität im Hinblick auf das HACCP-Konzept beschränken (vgl. Pfannes 1995, S. 19). Aus diesem Grund wird hier wieder betont, daß die Zufriedenheit der VT mit den angebotenen Leistungen des GV-Betriebes nicht nur aus hygienischen Aspekte, sondern aus dem Zusammenwirken verschiedener Aspekte, wie im Kap. 4.3.2.1 bereits dargestellt, entsteht. Das bedeutet, daß das QM in

---

<sup>59</sup> Vgl. Kap. 4.4.1 (Abb. 4.13); Kap. 4.4.2; Kap. 4.4.3.2 (Abb. 4.18)

einem GV-Betrieb nur durch die Kooperation mit weiteren relevanten Bereichen der Betriebsorganisation erfolgreich sein kann.

Abb. 5.11: Beziehung zwischen dem Gesamtmanagement und dem Qualitätsmanagement



(Quelle: Modifiziert nach Daten von Pfannes 1995, S. 18)

## 5.4 Entwicklung des Qualitätshandelns

Qualität ist insbesondere in den letzten Jahren zu einem wichtigen Faktor für Betriebserfolg und zufriedene Kunden geworden. Qualität kristallisiert sich immer deutlicher als ein Wettbewerbsfaktor heraus und muß deshalb zum vorrangigen Teilziel des Betriebes werden.<sup>60</sup> Wird Qualität als Führungsaufgabe verstanden, führt dieser Perspektivenwechsel der Führung des Betriebes zwangsläufig zu Diskussionen um neue bzw. ergänzende Führungsstrukturen und -stile, die sich an Qualität orientieren (vgl. Adam 1997, S. 125; vgl. Kamiske/Malorny 1994, S. 2; vgl. Kirchner 1995, S. 508; vgl. Tschoe 1993, S. 161). Dieser Perspektivenwechsel erfordert neue branchenspezifische QM-Konzepte, die der Dynamik der Marktentwicklungen angepaßt werden können. Bei der Zusammenfassung mit dem vorläufigen Verständnis von Qualität wird diese Tendenz deutlich erkennbar. Dabei unterscheiden ZINK/SCHILDKNECHT die historische Entwicklung des Qualitätshandelns in vier Phasen (Zink/Schildknecht 1992, S. 80). Diese Entwicklung ging von dem "engen" produktbezogenen Aspekt von Qualität, wie z. B. in Industriebetrieben, aus und hat sich ständig bis zum "weiten" Aspekt des Total Quality Management (TQM) erweitert (Adam 1997, S. 125) (siehe Abb. 5.12).

Die hervorragenden Entwicklungen des Qualitätshandelns und die praktisch umgesetzten QM-Konzepte lassen sich in den USA und in Japan anführen<sup>61</sup> (vgl. Schwickert/Beemelmann/Kargl 1995, S. 128; vgl. Zink/Schildknecht 1992, S. 101). Erst nachdem japanische und amerikanische Produkte gezeigt hatten, wie wichtig der Qualitätsgedanke ist, haben im Vergleich dazu die westeuropäische Länder relativ spät begonnen, sich

---

<sup>60</sup> Vgl. Kap. 5.1.3 und Kap. 5.2.1

<sup>61</sup> Zu Betrachtungen über die Entwicklung des Qualitätshandelns in Japan wird in der einschlägigen Literatur im allgemeinen anerkannt, daß amerikanisches Gedankengut in Japan eine große Rolle gespielt hat. Der wesentliche Einfluß auf diese Entwicklung ist auf die Seminare von W. E. DEMING und J. M. JURAN in den 50er Jahre zurückzuführen. Die beiden amerikanischen Berater haben damit den Grundstein für den späteren Erfolg der japanischen Qualitätspolitik und deren Umsetzungen gelegt. Dementsprechende Weiterentwicklung in Japan wurde insbesondere von ISHIKAWA, der als geistiger Vater des Qualitätszirkelgedankens galt, geleistet (vgl. Engelhardt/Schütz 1991, S. 396; vgl. Mack 1992, S. 111f.).

intensiv mit Fragen der Qualität auseinanderzusetzen (vgl. Oess 1994, S. 219). Insgesamt finden europäische Unternehmen dennoch einen Weg zur Anwendung des TQM-Konzepts, in dem sie eine wertvolle Orientierungshilfe für die eigene Umsetzung sehen (vgl. Malorny 1996, S. 219). Dabei versuchen die europäischen Länder die gemeinsamen europäischen Konzeptionen, wie z. B. eine Reihe von ISO Normen<sup>62</sup> und ein europäisches Qualitätsmodell,<sup>63</sup> festzulegen, um einen eigenständigen europäischen Weg zu finden (vgl. Grieshaber 1997, S. 12; vgl. Zink 1995, S. 99).

---

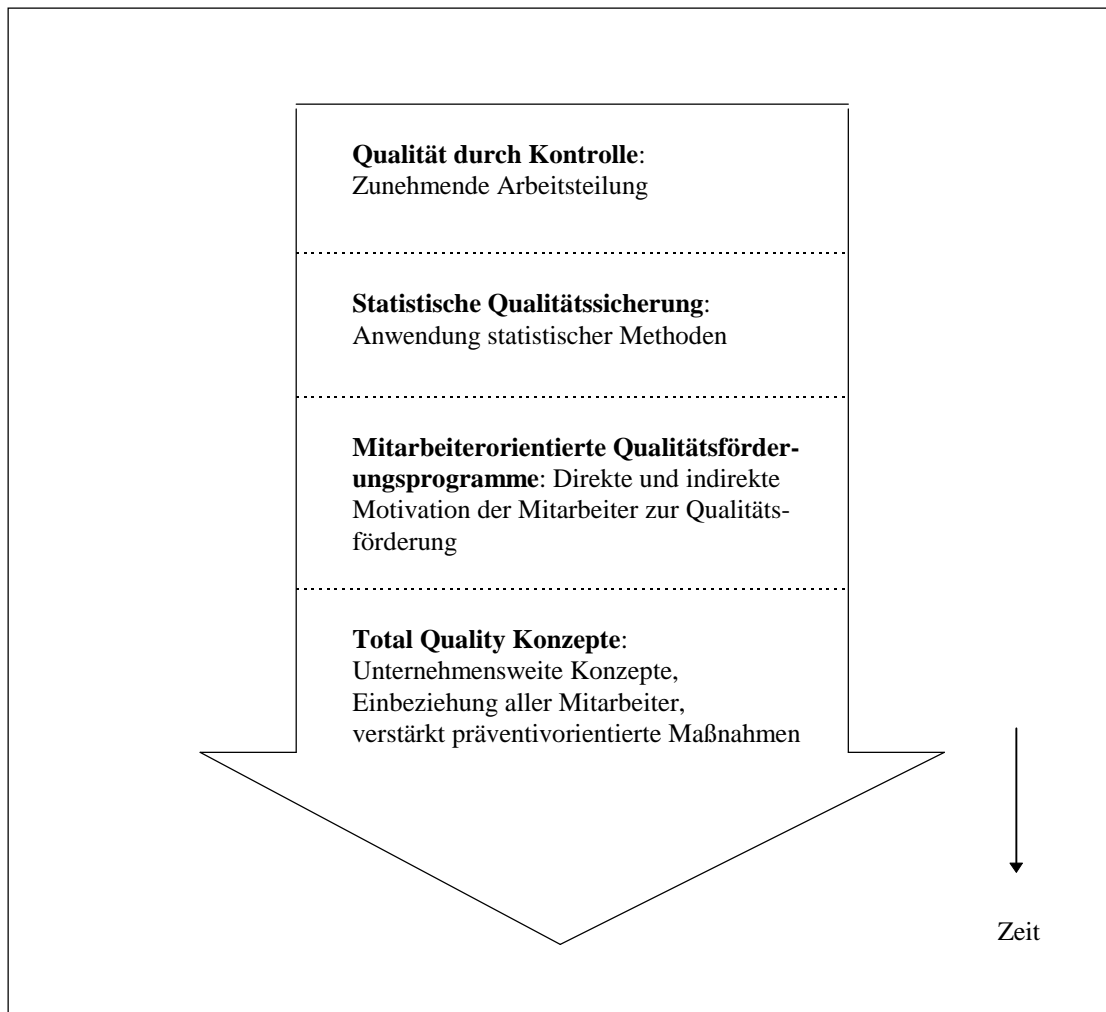
<sup>62</sup> DIN EN ISO Normen-Reihe werden in Kap. 5.5 dieser Arbeit dargestellt.

<sup>63</sup> Die historische Entwicklung des europäischen TQM-Modells läßt sich auf die amerikanische Qualitätsauszeichnung; “*Malcolm Baldrige National Quality Award*” zurückführen (vgl. Kassebohm/Malorny 1994, S. 695). Nachdem die USA 1987 mit der Unterzeichnung des *Malcom Baldrige National Quality Improvement Act* durch Präsident REAGAN unter anderem die jährliche Vergabe dieses nationalen Qualitätspreises einführen, um dem immer intensiver werdenden japanischen Wettbewerbsdruck etwas entgegenzusetzen, handelte 1988 auch die *Europäischen Gemeinschaft (EG)* (vgl. Homburg 1994, S. 102ff.; vgl. Weindlmaier 1994a, S. 353; vgl. Zink 1995, S. 46).

Das europäische TQM-Modell wurde unter Federführung der *European Foundation for Quality Management (EFQM)* in Zusammenarbeit und mit finanzieller Unterstützung der *EG-Kommission* und der *European Organization for Quality (EOQ)* inhaltlich entwickelt. Dieses europäische TQM-Modell bezieht sich auf das etwa gleiche TQM-Verständnis wie das amerikanische Modell (vgl. Homburg 1994, S. 108; vgl. Malorny 1996, S. 266). Das Ziel der EFQM ist die Förderung des Bewußtseins für umfassende QM-Konzepte in Europa sowie die Unterstützung der Unternehmen, die TQM umsetzen wollen (vgl. Zink 1995, S. 46). Die EFQM als Organisator des Auszeichnungsprogramms hat 1992 erstmals den *European Quality Award (EQA)* verliehen.

Nach einer Studie mit unterschiedlichen Blickwinkeln zeigt sich, daß der Anwendungsgrad des TQM-Modells in den europäischen Unternehmen noch gering ist und dieses EFQM-Modell noch nicht so bekannt ist wie eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff. (vgl. Grieshaber 1997, S. 12; vgl. Malorny 1996, S. 259; vgl. Matul/Scharitzer 1997, S. 397). Diese empirische Untersuchung wird in Kap. 5.4.4.3 dargestellt (siehe Abb. 5.19).

Abb. 5.12: Historische Entwicklung des Qualitätshandelns in vier Phasen



(Quelle: Modifiziert nach Daten von Zink/Schildknecht 1992, S. 80)

Es wird zunächst die Entwicklung des Qualitätsgedankens bis zu den heute anerkannten Konzepten und deren Umsetzung geschildert. Dazu werden die Tendenzen des Qualitätshandelns in der BRD erfaßt und die veränderte Tendenz des GV-Betriebes dargestellt.



### **5.4.1 Qualität durch Kontrolle**

Das Modell der Qualitätskontrolle ist ausschließlich im Sinne einer Qualitätsprüfung als Endkontrolle gedacht und basiert auf technisch erfaßbaren Meßgrößen. Es werden im wesentlichen Endprodukte nach Abschluß des Produktionsprozesses durch betriebsinterne oder -externe Labors oder Prüfeinrichtungen auf die Erfüllung von definierten Qualitätskriterien überprüft (vgl. Elter 1997, S. 208; vgl. Karmeli/Zimmerschied 1994, S. 555; vgl. Lehmann/Schmid 1994, S. 195; vgl. Weindlmaier 1994b, S. 11). Ausgehend davon ist festzustellen, daß Qualität nicht das Problem der Unternehmensführung sondern nachgeordneter Stellen in der Produktion ist. Durch die relativ späte Entdeckung von Qualitätsmängeln am Ende eines Produktionsabschnitts oder am Ende des gesamten Herstellungsprozesses können dem Betrieb in der Regel erhebliche Kostenbelastungen für die Reparatur, Nachbearbeitung oder Vernichtung der mangelhaften Produkte etc. entstehen (vgl. Adam 1997, S. 126; vgl. Schwickert/Beemelmann/Kargl 1995, S. 128). Die ausführenden Mitarbeiter fühlen sich meist nur wenig für die Qualität ihrer Leistungen verantwortlich, zumal die quantitative Leistung im Allgemeinen im Vordergrund steht (Adam 1997, S. 127). In dieser Phase hat Fehlervermeidung während des Produktionsprozesses einen geringen Stellenwert. In diesem Sinne geht HEGER davon aus, daß mit der herkömmlichen Qualitätskontrolle keine weitere Verbesserung der Betriebsleistung zu erreichen ist (Heger 1994, S. 131).

### **5.4.2 Statistische Qualitätssicherung**

Aufgrund der hohen Folgekosten einer inspektionsorientierten Qualitätskontrolle wurde in den USA begonnen Stichprobenprüfungen etc. durchzuführen, wodurch eine erhebliche Reduzierung des Prüfaufwandes und damit auch des Prüfpersonals erreicht wurde (Zink/Schildknecht 1992, S. 76). Diese Erkenntnisse erlauben, die Prozeßfähigkeit durch nachregulierende Eingriffe in die Produktion zu verbessern und die Prozesse systematisch auf Fehlerpotentiale zu analysieren. Damit ist erstmals ein Denken zu erkennen, das auf Fehlervermeidung abzielt (Adam 1997, S. 126).

In der Lebensmittelindustrie haben aufgrund kleiner Stichprobenmengen oder inhomogener Verteilung der Prüfungsinhalte des Produktes diese Qualitätsprüfungen an Fertigprodukten zum Teil nur beschränkte Aussagekraft. Insbesondere in GV-Betrieben gibt es genügend Situationen, in denen jede Form der Qualitätskontrolle bzw. das Ziehen von Stichproben zu spät ist. So kann z. B. eine Lebensmittelvergiftung oder -infektion zu einem gesundheitlichen Schaden für den VT führen (vgl. DGQ 1992, S. 27; vgl. Noll 1992, S. 4). Aus diesem Grund verzichten die VT auf die Versorgung durch GV-Betriebe bzw. weichen auf andere Versorgungsmöglichkeiten aus (vgl. Weiß 1983, S. 4). Diese Überlegungen zeigen die Notwendigkeit, die Beschäftigung mit dem Qualitätsaspekt in GV-Betrieben nicht nur auf den Produktionsbereich einzuschränken, sondern auf die Gesamtleistungen des GV-Betriebes auszudehnen (vgl. Wolff/Göschel 1993, S. 25).<sup>64</sup>

#### **5.4.3 Mitarbeiterorientierte Qualitätsförderungsprogramme**

Eine weitere Phase der Entwicklung des Qualitätshandelns ist durch die Wiederentdeckung des Menschen als relevante Größe in den 60er Jahre charakterisiert (vgl. Zink/Schildknecht 1992, S. 76). Das erste wesentliche Konzept ist das in den USA entwickelte Null-Fehler-Programm, das Fehler im Produktionsprozeß sofort an ihrem Entstehungsort beseitigt oder Fehler erst gar nicht entstehen läßt (vgl. Karmeli/Zimmerschied 1994, S. 555; vgl. Schwickert/Beemelmann/Kargl 1995, S. 128). Dem Null-Fehler-Programm liegt die Annahme zugrunde, daß Fehler auf einen Mangel an Kenntnissen, Ausbildung und Können sowie Fertigkeiten oder auf einen Mangel an Konzentration, Sorgfalt und Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zurückzuführen sind (vgl. Corsten 1986, S. 1f.; vgl. Zink 1992, S. 24). Bei der Möglichkeit, eine Einstellungsveränderung der Mitarbeiter gegenüber Fehlern zu bewirken, müssen vielmehr erweiterte Handlungsspielräume und veränderte situative Rahmenbedingungen für den Mitarbeiter vorgegeben sein bzw. geschaffen werden, um die fehlerfreie Produktherstellung zu ermöglichen und zu gewährleisten (vgl. Zink/Schildknecht 1992, S. 77).

---

<sup>64</sup> Vgl. Kap. 5.3.4 (Abb. 5.11)

Diese Voraussetzungen erfüllen die zu Beginn der 60er Jahre in Japan entwickelten Quality Control Circles (QCC) oder kurz Quality Circles (QC) (vgl. Corsten 1987, S. 250f.). Neben diesem Ansatz haben sich im Laufe der Zeit vielfältige modifizierte mitarbeiterorientierte Qualitätsförderungskonzeptionen entwickelt, wie z. B.:

- Problemlösungsgruppen in Skandinavien,
- Lernstattkonzepte in der BRD und
- Participative Quality Control in den USA etc. (vgl. Corsten 1986, S. 21; vgl. ders. 1987, S. 250f.).

Seit der wissenschaftlichen Analyse der Erfolgsgründe für den wirtschaftlichen Aufstieg der japanischen Unternehmen wurde Quality Circle (QC)<sup>65</sup> als einer der wichtigsten Grundsteine für die Verbesserung des japanischen Qualitätsimages identifiziert (vgl. Corsten 1987, S. 250f.; vgl. Wicher 1987, S. 333; vgl. Zink/Schildknecht 1992, S. 77). Qualitätszirkel haben im Rahmen der zu Beginn der 80er Jahre entfachten Diskussion über die Übertragbarkeit japanischer Konzepte auf die BRD größere Aufmerksamkeit gefunden. Sie gewinnen in allen Betriebstypen langsam an Bedeutung, obgleich diese modifizierten Ansätze in westlichen Ländern lange keine größere Aufmerksamkeit erregt haben. Aus diesem Grund wird in der folgenden Arbeit ausführlicher auf Qualitätszirkel eingegangen.

#### **5.4.3.1 Begriffsklärung des Qualitätszirkels (QZ)**

Qualitätszirkel (QZ) definiert BRUHN folgendermaßen: QZ sind dauerhaft institutionalisierte Gesprächsgruppen, “bei denen sich fünf bis zehn Mitarbeiter ein oder mehrerer Arbeitsbereiche der unteren Hierarchieebene eines Unternehmensbereiches in regelmäßigen Abständen (mindestens einmal im Monat) während oder bezahlt außerhalb der regulären Arbeitszeit auf freiwilliger Basis treffen, um selbstgewählte Qualitätsprobleme des eigenen Arbeitsbereiches zu diskutieren” (Bruhn 1996, S. 135).

---

<sup>65</sup> Der Terminus “Quality Circles” wird in der deutschsprachigen Literatur oftmals mit “Qualitätszirkel” übersetzt (vgl. Bänfer 1994, S. 37). Zur Kompatibilität des Terminus wird in dieser Arbeit möglichst der Terminus “Qualitätszirkel” anstelle von “Quality Circles” verwendet.

Bei der Qualitätszirkelarbeit können folgende Ziele im Vordergrund stehen:

- die Verbesserung der betrieblichen Leistungsfähigkeit und
- die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation der Mitarbeiter (Von Lukowicz 1992, S. 217; vgl. Ament-Rambow 1996, S. 33; vgl. Paratsch 1996, S. 123; vgl. Seidl 1992, S. 10f.).

Der Grundgedanke dieses Ansatzes ist, daß Probleme am ehesten dort erkannt und bearbeitet werden können, wo sie tatsächlich auftreten (Bänfer 1994, S. 37). Unter Anleitung eines geschulten Moderators, der über eine qualifizierte Ausbildung in der Handhabung von Verfahren der Problemlösung und Moderation verfügt, werden im QZ sowohl Probleme diskutiert, als auch konkrete Lösungsvorschläge inkl. Umsetzungskonzepte erarbeitet (vgl. Kämmer 1996, S. 21f.; vgl. Mühlbauer/Strack 1997, S. 103f.; vgl. Müller/Treike 1995, S. 190; vgl. Tangen 1997, S. 25; vgl. Wicher 1988, S. 39). In der Problemdiskussion wird die Aufdeckung von Schwachstellen und Fehlerquellen von dem Aspekt der individuellen Beschwerde befreit und in einen gemeinsamen Problemlösungsprozeß eingebunden, der die Kreativität der Mitarbeiter fördern und ihre Empfehlungen berücksichtigen sollte<sup>66</sup> (vgl. Müller/Treike 1995, S. 190).

Außerdem eignet sich der QZ für die Bearbeitung von Schnittstellenproblemen des Betriebes. Beispielsweise ist oft die Zusammenarbeit von Küchen- und Pflegebereich in Altenhilfeeinrichtungen kritisch. Ein QZ, der sich mit der Verpflegungsversorgung befaßt, ermöglicht es dem Küchenpersonal, die Sichtweise des Pflegepersonals zu verstehen oder umgekehrt. D. h., durch QZ kann das Verständnis für die Arbeit des anderen Bereiches gefördert und nach optimalen Lösungen gesucht werden (vgl. Paratsch 1996, S. 123). Aus diesen Überlegungen wird von BÄNFER und HÄUSSLER festgehalten, daß QZ sowohl Führungstechnik als auch Teil einer umfassenden strategischen Personal- und Organisationsentwicklung ist (Bänfer 1994, S. 37; Häussler 1995, S. 37; vgl. Wicher 1987, S. 333).

---

<sup>66</sup> Ähnliche Ziele des internen Qualitätsaudits vgl. Kap. 5.3.3.3

#### **5.4.3.2 Organisatorischer Aufbau eines Qualitätszirkels**

Für eine Ausrichtung des gesamten Betriebes erfordert die erfolgreiche Institutionalisierung und Aufgabenerfüllung des QZs die Bereitschaft der Betriebsleitung den QZ-Gruppen Ressourcen finanzieller, sachlicher und personeller Art zur Verfügung zu stellen (vgl. Paratsch 1996, S. 123). Es ist erforderlich, das kooperative Verhalten auf allen Ebenen während der QZ-Arbeit mit dem ständigen Interaktionsprozeß über intensive Informations- und Kommunikationsbeziehungen wahrzunehmen (vgl. DGQ 1995, S. 2f.). Daher sind Implementierungsintensität und -dauer von den jeweils o. g. vorherrschenden betriebsindividuellen Gegebenheiten abhängig. So kann es bei der Einführung des QZs zu zahlreichen Modifikationen kommen (vgl. Wicher 1987, S. 336).

Bei der Implementierung von QZ werden in der Regel folgende Phasen durchlaufen:

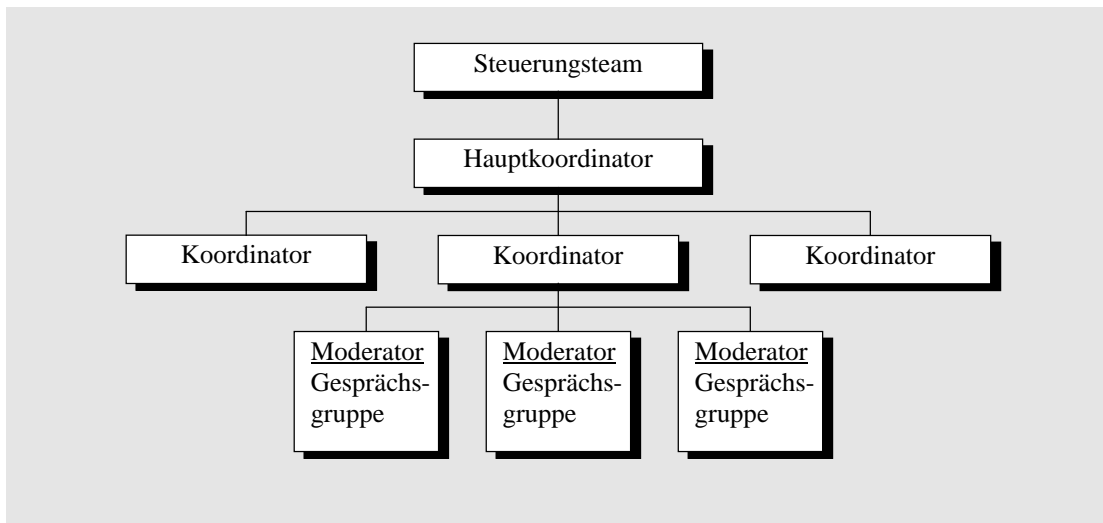
1. Informationsphase: Informationssammlung, Auswertung und Präsentation bei der Betriebsleitung,
2. Versuchsphase: Vorbereitungs- und Durchführungsphase des QZ-Programms,
3. Auswertungsphase: Durchführung des Auswertungsprogramms,
4. Sicherungsphase: Durchführung von Erhaltungs- und Sicherungsmaßnahmen (Bänfer 1994, S. 39).

Dabei wird die gesamte Betriebshierarchie mit dem organisatorischen Aufbau eines QZs verknüpft. Das Organigramm eines QZs in den Industriebetrieben läßt sich in der folgenden Abb. 5.13 darstellen.

Wie in der Abbildung dargestellt, ist das hierarchiehöhere Managementpersonal im Steuerungsteam vertreten. Das Steuerungsteam umfaßt in der Regel die Mitglieder der Betriebsleitung, deren Hauptaufgabe insbes. im organisatorischen Aufbau des QZs besteht. Dieses übernimmt eine ganzheitliche Konzeptentwicklung und den Entwurf einer Realisationsplanung. Dabei ist dieser Aufgabenträger für die Aufrechterhaltung eines vertikalen und horizontalen Informations- bzw. Kommunikationsflusses verantwortlich. Vertikale Beziehungen schließen den Koordinator, den Moderator und die Gesprächs-

gruppen ein. Im Gegenteil dazu bestehen horizontale Beziehungen zwischen dem Steuerungsteam und der Betriebsleitung (vgl. Wicher 1987, S. 334f.).

Abb. 5.13: Das Organigramm eines Qualitätszirkels



(Quelle: Bänfer 1994, S. 39)

Ein weiterer Träger der QZ-Arbeit ist der Koordinator bzw. bei mehreren Koordinatoren der Hauptkoordinator. Der Koordinator stellt strukturell die Verbindungseinheit zwischen dem Steuerungsteam und den Gesprächsgruppen dar. Er bereitet die QZ-Programme, die Organisation der QZ-Arbeit sowie die Betreuung der QZ-Gruppen vor. Er ist also der Leiter des QZ-Programms in seinem Bereich (vgl. Von Lukowicz 1992, S. 222).

Auch dem Moderator kommt eine Schlüsselrolle für den Erfolg der QZ-Arbeit zu. Der Moderator kann nicht nur Mitarbeiter des Betriebes, sondern auch externer Berater sein (vgl. Bänfer 1994, S. 39; vgl. Mühlbauer/Nierhoff 1994, S. 43). Die Schwerpunkte seiner Aufgaben liegen in der Zusammenstellung der QZ-Gruppe, der Unterweisung der Mitglieder in den notwendigen Arbeitstechniken sowie der Herstellung der geeigneten Arbeitsbedingungen für die Gruppe (vgl. Paratsch 1996, S. 124f.). In der Regel werden die Gespräche der Gruppe von dem Moderator geleitet. Die Erarbeitung der anschließenden Ergebnisdokumentation gehört ebenfalls zu seinem Aufgabenbereich (vgl. Wicher 1987, S. 335).

Schließlich sind die Mitglieder der Gesprächsgruppe Mitarbeiter eines Arbeitsbereichs der unteren Hierarchieebene. Sie nehmen freiwillig und regelmäßig an den Gesprächen teil und beeinflussen direkt das Arbeitsergebnis. Dabei besprechen sie die Probleme ihres Arbeitsbereichs und entwickeln Lösungsempfehlungen (vgl. Wicher 1987, S. 335f.).

#### **5.4.3.3 Zur Bedeutung des QZs in der BRD**

Wie bereits angedeutet, wurde zu Beginn der 80er Jahre in der BRD die Bedeutung des QZs erkannt. Die Umsetzung des japanischen Modells in der BRD ist zweifellos schwierig, da dieses aus einem anderen Kulturkreis<sup>67</sup> mit unterschiedlichen Rahmenbedingen, Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeiter, des Betriebsmanagements und der Gewerkschaftsvertreter zur QZ-Arbeit stammt (vgl. Wicher 1987, S. 336). Trotz dieser Schwierigkeiten haben sich QZ nachhaltig in der BRD durchgesetzt. BÄNFER hat die Entwicklung des QZ-Konzepts in vier verschiedenen Phasen zusammengefaßt.

1. In der ersten Phase, Anfang der 80er Jahre, haben deutsche Unternehmen angefangen, ein QZ-Konzept in Anlehnung an das japanische Modell zu entwickeln. Dabei hat die Umsetzung des QZ-Konzepts hauptsächlich in großen Produktionsbetrieben stattgefunden.
2. Die zweite Phase wird durch eine Ausweitung vornehmlich auf Mittelstands- und Dienstleistungsunternehmen charakterisiert.
3. Die dritte Phase läßt sich im administrativen Bereich beobachten, wobei überwiegend die Verwaltung von Industriebetrieben, die im Produktionsbereich positive Erfahrungen mit dem QZ erlebt haben, erfaßt wird.
4. Schließlich beinhaltet die letzte Phase eine Ausweitung der QZ-Konzepte auf den

---

<sup>67</sup> Bezüglich der Umsetzung japanischer Methoden in den USA oder in westeuropäischen Ländern in den letzten Jahren sah MACK die kulturellen Unterschiede als Umsetzungsverhinderungsfaktor, insbesondere im Hinblick auf die unterschiedlichen Rollen, die Unternehmen und Familie und deren Angehörige im täglichen Leben eines Mitarbeiters spielen (Mack 1992, S. 113). KLIE hat durch eine Ausarbeitung über das QM in japanischen Altenhilfeeinrichtungen im Rahmen eines Forschungsaufenthaltes im Jahr 1996 den Schluß gezogen, daß in der japanischen Qualitätsdiskussion vor allem auf den familiären Aspekt Wert gelegt wird (vgl. Klie 1997, S. 9).

Bereich hauswirtschaftlicher Betriebe und Betriebe des Gesundheitswesens (vgl. Bänfer 1994, S. 37).

Daraus folgt, daß

- das QZ-Konzept im Rahmen eines umfassenderen Konzepts des Total Quality Managements (TQM) zu verstehen ist
- als ergänzende bzw. sekundäre Organisationsform des QMs behandelt wird.

Im Hinblick auf das Thema Qualitätverbesserung der Leistungen im Bereich Altenhilfe-einrichtungen und Krankenhäuser in der BRD wird in der Literatur darauf hingewiesen, daß die Pionierbetriebe mit diesem QZ-Konzept experimentiert haben und daß die Mehrzahl der berichtenden Betriebe positive Ergebnisse aufweisen können (vgl. Häussler 1992, S. 27f.; vgl. Tangen 1997, S. 24ff.). Bei diesen zahlreichen empirischen Untersuchungen bestätigt sich die Prämisse, daß QZ

- neben der Verbesserung der Leistungsqualität des Betriebes auch
- zur Förderung des Qualitätsbewußtseins und der Qualitätsverantwortung der beteiligten Mitarbeiter des Betriebes beitragen,
- qualitätsbezogene Probleme ermitteln und
- die Qualität der internen Kommunikation maßgeblich verbessern können (vgl. Bruhn 1996, S. 137; vgl. Kirchner 1995, S. 507; vgl. Mühlbauer/Nierhoff 1994, S. 45; vgl. Mühlbauer/Strack 1997, S. 108).

Darüber hinaus ist ausgehend von den in der betriebswirtschaftlichen Literatur dargestellten Überlegungen zu bedenken, daß das Interesse an QZ in hauswirtschaftlichen Betrieben in der BRD weiter ansteigt. Diese veränderte Tendenz in diesem Bereich trägt zur Verbesserung der Leistungsqualität sowie zur Erhöhung der Zufriedenheit der VT durch verbesserte Qualität und der Mitarbeiter durch die verbesserte bzw. geänderte betriebsinterne Rahmenbedingungen bei.



#### **5.4.4 Total Quality Konzepte**

##### **5.4.4.1 Begriffsklärung des Total Quality Managements (TQM)**

Bei den bisherigen drei Entwicklungsphasen handelt es sich um die produktorientierte Qualität. Sie konzentrieren sich auf die Qualität des Fertigungsprozesses und des Endproduktes (vgl. Adam 1997, S. 127). Während im Westen das Qualitätshandeln in einer durch Experten bzw. Spezialisten besetzten Fachabteilung angesiedelt war, wurde in Japan eine grundlegende Erweiterung im Verständnis von Qualität herausgestellt. Man begann dort, Qualität als Managementaufgabe zu verstehen (vgl. Zink/Schildknecht 1992, S. 78) (siehe Kap. 5.3). Dabei zeigt sich eine geänderte Unternehmungsphilosophie, die zufriedene Kunden als oberste Ziel des Betriebes hat und alle Bereiche und Tätigkeiten des Betriebes in einen Prozeß kontinuierlicher Verbesserung einbezieht (vgl. Schwickert/Beemelmann/Kargl 1995, S. 128).

In Bezug auf die historische Entwicklung lassen sich die theoretischen Grundlagen für die Entstehung des heutigen TQM-Konzepts bis in die USA zurückverfolgen. Hierbei spielt die Qualitätsphilosophie von DEMING,<sup>68</sup> JURAN,<sup>69</sup> FEIGENBAUM<sup>70</sup> eine entscheidende Rolle. Ihre Gedanken gingen in das japanische Management ein und wurden von ISHIKAWA weiterentwickelt (vgl. Elter 1997, S. 208; vgl. Sondermann 1994, S. 227). Die

---

<sup>68</sup> DEMING leistete in den Nachkriegsjahren in Japan Pionierarbeit. Dort entwickelte er mit dem Ziel einer Verbesserung von Qualität und Produktivität "das 14-Punkte Programm". Grundlage bildet dabei eine eindeutig formulierte Unternehmungspolitik mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung von Produktionen und Dienstleistungen in Japan (Zink/Schildknecht 1992, S. 81f.). Seit 1951 wird in Japan jenen Unternehmen, die nachweislich die Lehren Demings, und damit das japanische Qualitätsverständnis besonders vorbildlich umsetzen, der "*Deming Prize*" verliehen (Malorny 1996, S. 125f.).

<sup>69</sup> Analog zu DEMING legt auch JURAN seinen Überlegungen einen kundenorientierten Qualitätsbegriff zugrunde. In seinem Buch definiert er Qualität bei Produkten und Dienstleistungen als "fitness for use". Damit ist unter Qualität nicht der Aufwand des Herstellers, sondern die Gebrauchstauglichkeit in den Augen des Kunden zu verstehen (Zink/Schildknecht 1992, S. 83f.).

<sup>70</sup> Im Jahr 1961 begründete FEIGENBAUM den Begriff "Total Quality Control". Dabei orientiert er sich mit seinem Qualitätsbegriff ähnlich wie DEMING und JURAN an den Kundenbedürfnissen (Zink/Schildknecht 1992, S. 88).

Entwicklungslinien in dieser Phase sind wie folgt zu unterscheiden:

- Total Quality Control (TQC) in den USA,
- Company Wide Quality Control (CWQC) in Japan,
- Total Quality Management (TQM) in Japan (vgl. Bruhn 1996, S. 87; vgl. Zink/Schildknecht 1992, S. 80).

In Anlehnung an das ISHIKAWA-Konzept lassen sich die folgenden drei zentralen Bausteine des TQM-Konzepts ableiten:

1. Total - die Einbeziehung sämtlicher Personengruppen, die an der Leistungserstellung beteiligt sind, wie z. B. Mitarbeiter des Betriebes,
2. Quality - die konsequente Orientierung aller Aktivitäten des Betriebes an den Qualitätsforderungen der externen und internen Kunden,
3. Management - die übernommene Verantwortung und Initiative der obersten Führungsebene des Betriebes für eine systematische Qualitätsüberzeugung und -verbesserung im Rahmen eines partizipativ-kooperativen Führungsstils (vgl. Bruhn 1996, S. 88).

Bei der Weiterentwicklung des Konzepts betonte ISHIKAWA die partizipative Beteiligung aller Mitarbeiter. Dafür wurden QZ eingesetzt. Dabei ist zu erkennen, daß ISHIKAWA die Kundenorientierung sowohl auf externe Kunden als auch auf interne Kunden erweitert (Zink/Schildknecht 1992, S. 93). Darüber hinaus entwickelten sich aufgrund der unterschiedlichen Aktivitäten, wie z. B. umfassender Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter und Anstrengungen auf nationaler Ebene etc., in Japan Qualität als “way of life” zu verankern (Zink/Schildknecht 1992, S. 78; vgl. Schwickert/Beemelmann/Kargl 1995, S. 128).

Heute gilt dieses Konzept sowohl in den USA als auch in Europa als eines der bedeutendsten QM-Konzepte (Stauss/Scheuing 1994, S. 305). In der BRD werden seit einigen Jahren parallel zur Entwicklung der QM-Systeme entsprechende DIN EN ISO Normen unter dem Begriff “Total Quality Management” (TQM) intensiv diskutiert (vgl. Döttinger/Klaiber 1994, S. 257).

Die DIN ISO 8402 definiert TQM folgendermaßen: “Total Quality Management ist eine auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenheit der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und auf die Gesellschaft zielt” (DIN ISO 8402, 1992, S. 25). Diese Definition von DIN ISO 8402 ist allgemein anerkannt.

Dazu wird der Gebrauch des Begriffs “Total Quality Management” (TQM) in der deutschsprachigen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur mit unterschiedlichen Akzenten definiert.<sup>71</sup> Allen Definitionen ist jedoch gemeinsam, daß bei deren Umsetzung die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter in Form von Teams zur Bedürfnisbefriedigung der Kunden und der Gesellschaft eine besondere Bedeutung beigemessen wird. Entsprechende Gründe, welche die unterschiedlichen Definitionen erklären, sind von RITTER/ZINK zusammengefaßt:

---

<sup>71</sup> - Definition von OESS: “Unter TQM werden alle Strukturen, Abläufe, Vorschriften, Regeln, Anweisungen und Maßnahmen verstanden, die dazu dienen, die Qualität von Produkten und Dienstleistungen einer Unternehmung in allen Funktionen (Entwicklung, Konstruktion, Fertigung etc.) und allen Ebenen durch die Mitwirkung aller Mitarbeiter termingerecht und zu günstigen Kosten zu gewährleisten sowie kontinuierlich zu verbessern, um eine optimale Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten und der Gesellschaft zu ermöglichen” (Oess 1994, S. 201),

- Definition von SEIDL: “TQM ist ein langfristiges Konzept, um die Qualität von Dienstleistungen durch Mitwirkung aller Mitarbeiter, zeitgerecht und zu günstigen Kosten zu gewährleisten sowie kontinuierlich zu verbessern, um eine möglichst optimale Kundenzufriedenheit zu erreichen” (Seidl 1992, S. 3),

- Definition von STAUSS/SCHEUING: TQM wird “als ein unternehmensweites Managementkonzept und ein System von Prinzipien und praktischen Instrumenten verstanden, mit deren Hilfe die Effizienz der internen Prozesse und die Qualität der Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich verbessert werden sollen, um eine optimale Bedürfnisbefriedigung der Kunden zu ermöglichen” (Stauss/Scheuing 1994, S. 305),

- Definition von WITTIG: “Unter Total Quality Management versteht man eine Führungsmethode, die Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Auswirkung auf die Gesellschaft anstrebt” (Wittig 1994, Vorwort).

- Einerseits ist das TQM-Konzept ein importiertes Konzept aus einem fremden Kulturkreis, daher müssen die unterschiedlichen herkunftslandspezifischen Bedingungen, insbesondere aus Japan und den USA, bei der Umsetzung in deutsche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.
- Andererseits spiegeln sich die unterschiedlichen Erfahrungshorizonte der Qualitätsexperten, die diese Konzepte in der Praxis entwickelt haben, bei der Formulierung des Begriffs wider (vgl. Ritter/Zink 1992, S. 247f.).

#### **5.4.4.2 Prinzipien des Total Quality Managements**

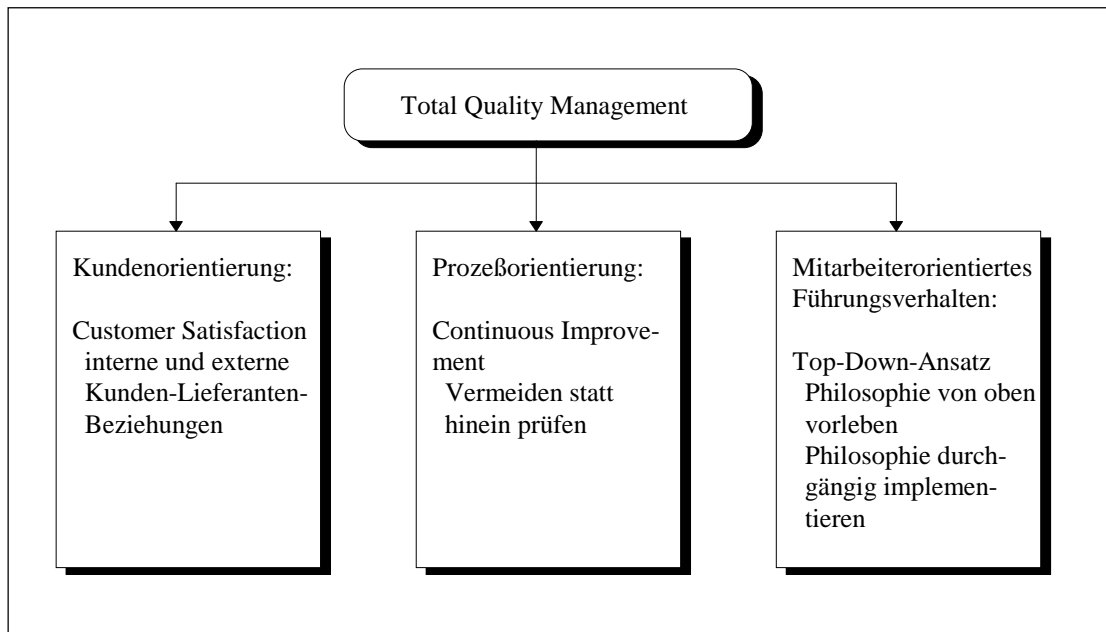
Das TQM stellt die am höchsten entwickelte Form eines QM-Systems dar. Dahinter steht die Annahme, daß eine totale Qualitätsprüfung zu einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung, größeren Effizienz und höheren Effektivität führt. Um dieses zu erreichen, stellt die Unternehmungsphilosophie eine Qualitätserzielung in den Vordergrund, die vom Management vertreten werden muß. Alle Mitarbeiter werden in diese umfassende, langfristige Unternehmungsphilosophie zur Durchführung des Qualitätsdenkens auf allen Ebenen des Betriebes miteinbezogen. (vgl. Bruhn 1996, S. 82; vgl. Elter 1997, S. 208; vgl. Kaltenbach 1991, S. 144). In einem Betrieb darf die Einführung von TQM “nicht als ein kurzfristig orientiertes Programm mißverstanden werden, sondern sollte als langfristiges Organisationsentwicklungsprogramm ausgerichtet sein” (Elter 1997, S. 208).

Das TQM als umfassendes und integriertes Managementkonzept fußt auf drei Grundprinzipien:

- Kundenorientierung,
- Prozeßorientierung und
- mitarbeiterorientiertem Führungsverhalten (Adam 1997, S. 64).

Sie können voneinander getrennt werden, greifen jedoch gleichzeitig so stark ineinander, daß sie letztlich immer wieder einer übergreifenden Betrachtung als Gesamtkonzept bedürfen (Abb. 5.14).

Abb. 5.14: Grundprinzipien des TQM-Konzepts



(Quelle: Modifiziert nach Daten von Adam 1997, S. 64)

#### 5.4.4.2.1 Kundenorientierung

Ein wichtiges Ziel des TQMs ist die Abstimmung der eigenen Leistungen auf den Kundenwunsch bzw. die Kundenerwartung. Dazu sind sämtliche Bereiche eines Betriebes auf ihren Beitrag zur Befriedigung des Kundenwunsches bzw. der Kundenerwartung zu analysieren (Adam 1997, S. 128). Grundlage dazu ist eine kundenbezogene Sichtweise des Qualitätsbegriffs (Engelhardt/Schütz 1991, S. 397).<sup>72</sup> Die Betriebe müssen die Nähe ihrer Kunden suchen, ihre Probleme kennenlernen, ihre Erwartungen verstehen und ihre Ideen in eigene Überlegungen miteinbeziehen. Die Erfüllung der Kundenzufriedenheit bezieht sich im TQM auf zwei Arten von Kunden:

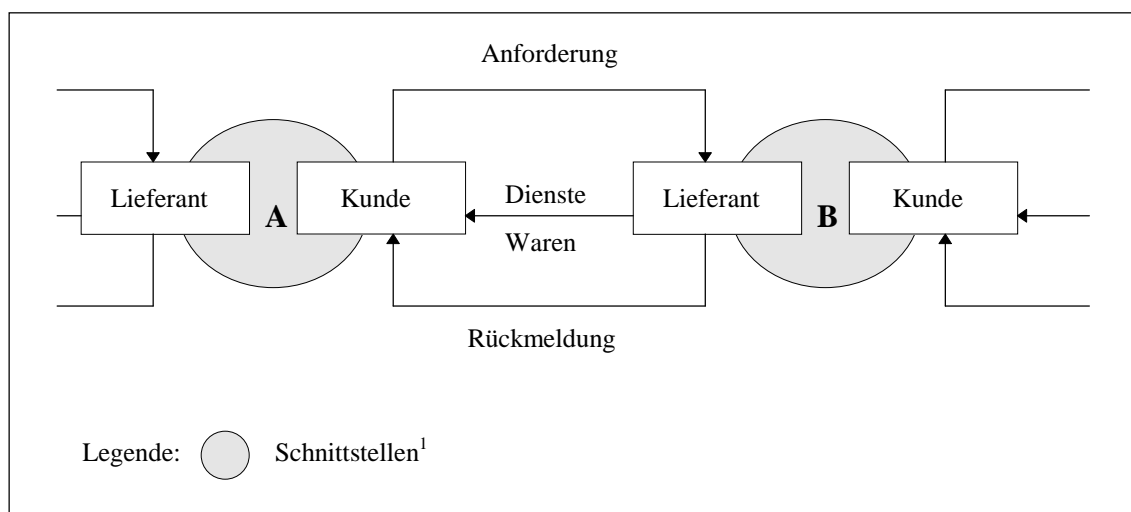
1. Den externen Kunden und
2. den internen Kunden (vgl. Daumenlang/Palm 1996, S. 359f.; vgl. Reinacher 1989, S. 14f.; vgl. Schmid 1995a, S. 30; vgl. Trill 1996, S. 136).

---

<sup>72</sup> Vgl. Kap. 4.3.2.2.4 und Kap. 5.2.2.2

Der externe Kunde ist der Endabnehmer der Leistung. In den GV-Betrieben kann er ein VT sein. Seine Anforderungen an die Qualität der Verpflegungsleistungen müssen über detaillierte Marktforschung und -beobachtungen, wie z. B. Befragungen und Marktanalysen etc., erkannt werden. Desweiteren dehnt sich die Kundenorientierung im TQM auf den betriebsinternen Bereich aus, in dem auch die internen Abnehmer von Zwischenprodukten eine Rolle spielen. Das bedeutet, daß die Mitarbeiter der jeweils nächsten Leistungsstufe im Betrieb sowohl als Lieferanten für die nachfolgende Stufe als auch als Kunde der vorgelagerten Stufe gesehen werden.

Abb. 5.15: Kunden-Lieferanten-Beziehung



(Quelle: Frehr 1994, S. 44)

Jeder Arbeitsschritt im Leistungserstellungsprozeß muß so ausgeführt werden, als ob er der letzte vor der Auslieferung der Leistung an den Kunden sei. Daher verlangt das TQM-Konzept, daß in einem ständigen Analyseprozeß auch im internen Bereich ein Informationsaustausch über Anforderungen und Ergebnisse erhoben wird. Jeder Mitarbeiter des Betriebes ist für die Qualität der Leistungen verantwortlich, um im Endeffekt gute Leistungen für den Endkunden zu erreichen (vgl. Adam 1997, S. 128; vgl. Fehr 1994, S. 44; vgl. Kaltenbach 1991, S. 151f.).

<sup>1</sup> Laut FEHR führt das Ergebnis derart optimierter interner Schnittstellen zu deutlich rationelleren Betriebsabläufen mit stark reduzierten Fehlleistungen (Fehr 1994, S. 44; vgl. Kleinsorge 1994, S. 52).

#### 5.4.4.2.2 Prozeßorientierung

Prozeßorientierung bedeutet, daß das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen betrachtet wird (Elter 1997, S. 208). Dabei bezieht sich TQM auf folgende organisatorische Gestaltungsprinzipien:

1. Null-Fehler-Ansatz,
2. kontinuierliche Verbesserung aller Leistungen und Tätigkeiten im Betrieb (vgl. Adam 1997, S. 65; vgl. Kaltenbach 1991, S. 149f.; vgl. Stoffl 1997, S. 344).

Der Kern des Null-Fehler-Ansatzes liegt darin, daß Fehler jeglicher Art von Beginn an möglichst zu vermeiden sind, um sie in späteren Phasen nicht mit erheblichem Mehraufwand beheben zu müssen<sup>73</sup> (vgl. Elter 1997, S. 208ff.). Es gilt, den Grundsatz “doing right the first time” zu verwirklichen (vgl. Kaltenbach 1991, S. 150). Aus einer Studie<sup>74</sup> geht hervor, daß im Jahr 1990 die Industriebetriebe in der BRD ca. 10 % des Umsatzes für umfangreiche Qualitätssicherungsmaßnahmen ausgegeben haben. Die Hälfte davon entfiel auf Fehler- und Fehlerfolgekosten (Adam 1997, S. 65). Wesentliches Ziel dieses Ansatzes ist es, durch Vermeidung bzw. Überwachung der prozeßbegleitenden Fehler derartige Kosten zu vermeiden. Dabei können auch Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen sich eine Verbesserungskultur entwickeln kann. Kontinuierliche Verbesserungen im Sinne von TQM betreffen nicht die großen Innovationen an Produkten, Prozessen und Einrichtungen, sondern die Beseitigung von Fehlleistungen aller Art, von unrationellen Arbeitsabläufen, Kommunikations- und Informationslücken, Führungsproblemen etc. (Frehr 1994, S. 46). Wichtig ist, das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung nicht nur als Methode zu betrachten, die ein oder mehrmals zu Anwendung kommt, sondern als

---

<sup>73</sup> Vgl. Kap. 5.4.3; mitarbeiterorientierte Qualitätsförderungsprogramme.

<sup>74</sup> Diese Zahl ist im Vergleich zu einem ähnlichen Untersuchungsergebnis im Jahr 1987 deutlich niedriger. Damals betrugen die durchschnittlichen Qualitätskosten bezogen auf die Herstellungskosten 13 % (vgl. Zink 1992, S. 13). Ausgehend von dieser Untersuchung geht ZINK davon aus, daß die Qualitätskosten sehr stark die internationale Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen können: “Wenn dementsprechend die erheblichen Aufwendungen der deutschen Industrie für qualitätssichernde Maßnahmen sich auf Prüf- und Fehlerkosten beziehen, so besteht die ernsthafte Gefahr, daß ‘Made in Germany’ zu teuer wird” (Zink 1992, S. 12).

Denkhaltung im täglichen Arbeitsleben zu begreifen.

Dazu ist der kontinuierliche Verbesserungsprozeß gleichermaßen auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit und die höhere Motivation der Mitarbeiter ausgerichtet (vgl. Elter 1997, S. 209). Aufgrund der Veränderung der Kundenanforderungen besteht eine wichtige Aufgabe sowohl der Führungskräfte als auch aller Mitarbeiter darin, durch permanente konstruktive Kritik einen stetigen Verbesserungsprozeß in Gang zu halten. Die Führungskräfte haben die Mitarbeiter immer wieder zu motivieren, deren Eigenständigkeit zu fördern und einen konstruktiven Leistungsdruck zu erzeugen. Hilfreich sind in diesem Zusammenhang Maßnahmen zur ständigen Qualitätsverbesserung,<sup>75</sup> wie z. B. Qualitätszirkel, Qualitätsaudits etc. (vgl. Stoffl 1997, S. 344).

#### **5.4.4.2.3 Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten**

Bei TQM handelt es sich um eine Konzeption, die nicht nur alle Abteilungen, sondern auch alle Mitarbeiter eines Betriebes betrifft (vgl. Daumenlang/Palm 1996, S. 356). Es muß ein Klima entwickelt werden, in dem Mitarbeiter bereit sind, sich in den Qualitätsverbesserungsprozeß voll einzubringen (vgl. Adam 1997, S. 65). Zur Schaffung der Mitarbeiterorientierung muß das Führungsverhalten den veränderten Gegebenheiten angepaßt werden. Dabei muß die Führung des Betriebes deutlich machen, daß sie sich von der Funktion des Befehlsgebers im eigentlichen Arbeitsprozeß zur betreuenden Führung<sup>76</sup> im Sinne eines Moderators weiterentwickelt hat (vgl. Elter 1997, S. 209; vgl. Engelhardt/Schütz 1991, S. 397). Das für TQM erforderliche Führungsverhalten erzwingt einen Top-Down-Ansatz und einen Bottom-Up-Ansatz (Böselt/Piwernetz 1994, S. 516; Seidl 1992, S. 12).

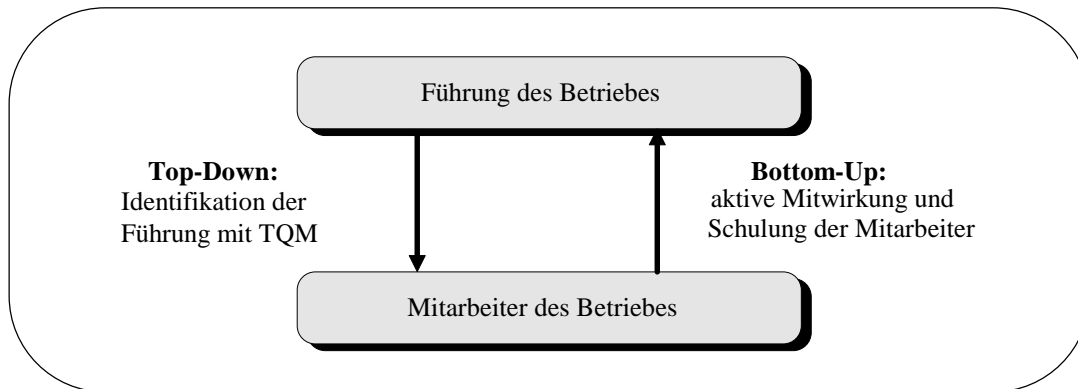
---

<sup>75</sup> Vgl. Kap. 5.3.3 und Kap. 5.4.3

<sup>76</sup> In der Literatur wird der Begriff "Coaching" (Elter 1997, S. 209) bzw. "Coach" (Adam 1997, S. 65) als Synonym benutzt.



Abb. 5.16: Voraussetzungen für die Einführung des mitarbeiterorientierten Führungsverhaltens



(Quelle: Modifiziert nach Daten von Seidl 1992, S. 12)

Die Führung des Betriebes muß sich voll mit der Philosophie des TQMs identifizieren und diese vorleben, wenn sie bei den Mitarbeitern Verständnis erzielen und Erfolg mit diesem Konzept haben will. Dabei verlangt TQM einen mitarbeiterorientierten Führungsstil. Die Führungsebenen müssen Leitbilder erarbeiten, mit denen sich sämtliche Mitarbeiter identifizieren können (vgl. Seidl 1992, S. 11f.). Dabei müssen die Mitarbeiter durch intensive Schulung auf ihre neue Rolle vorbereitet und ständig weiterqualifiziert werden, mit dem Ziel ihre Motivation zu steigern (vgl. Elter 1997, S. 209). Aus diesem Grund werden Schulung und Fortbildung der Mitarbeiter als eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des TQM-Konzepts angesehen (vgl. Adam 1997, S. 65).

#### **5.4.4.3 Stand der Anwendung des TQM-Konzepts in der BRD**

Seit der zunehmenden Diskussion um die Notwendigkeit eines TQM-Konzepts für deutsche Unternehmen läßt sich die Beurteilung des Standes der Anwendung des TQMs in der BRD durch mehrere Untersuchungen belegen. Um die Entwicklungstendenzen des TQMs für deutsche Unternehmen darzustellen, werden im folgenden zwei empirische Untersuchungen näher erörtert.

Eine empirische Untersuchung wurde von der Universität Kaiserslautern im Jahr 1993 durchgeführt<sup>77</sup> (Hauer/Schmidt/Zink 1993, S. 665-670). Diese liefert wichtige Hinweise für den Stand der betrieblichen Qualitätspolitik im Hinblick auf das TQM-Konzept in deutschen Unternehmen. Zur Bekanntheit von TQM-Konzepten geht aus dieser Erhebung hervor, daß offensichtlich ein enger Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Beschäftigung mit dem TQM-Konzept besteht. In 97 % der Betrieben, die angaben das TQM-Konzept zu kennen, arbeiten mehr als 1.000 Beschäftigte. Insofern ist davon auszugehen, daß in kleinen und mittleren Unternehmen im Hinblick auf die Auseinandersetzung mit Fragen des QMs Nachholbedarf besteht (vgl. Hauer/Schmidt/Zink 1993, S. 667). Weitere Erkenntnisse der Untersuchung waren:

- Etwa 51 % der Geschäftsführer kennen TQM-Konzepte, der Grad der Beschäftigung mit den Inhalten des TQM Konzepts ist hierbei allerdings nicht ersichtlich.
- 13 % befinden sich in der Informations- bzw. Entscheidungsphase zur Umsetzung des TQM-Konzepts.
- 22 % äußerten, an der Realisierung zu arbeiten, davon sind 14 % in der Einführungsphase, 64 % in der Durchführungsphase und 22 % in der Fortführungsphase.
- 11 % gaben an, sich mit den TQM-Konzepten bisher nicht beschäftigt zu haben (Hauer/Schmidt/Zink 1993, S. 666f.).

---

<sup>77</sup> Diese repräsentative Studie wurde auf Basis einer schriftlichen Befragung von 3.382 deutschen Unternehmen in den alten Bundesländern vom Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Arbeitswissenschaft der Universität Kaiserslautern im Jahr 1993 durchgeführt. Ansprechpartner während der Untersuchung waren die Geschäftsführer der jeweiligen Unternehmen. Die nutzbare Rückquote betrug ca. 12 % (vgl. Hauer/Schmidt/Zink 1993, S. 665ff.)

Zunehmend mehr Unternehmen beschäftigen sich mit den Ansätzen der TQM-Konzepte. Dabei ist zu berücksichtigen, daß das Verständnis und die Umsetzung von diesen Konzepten erhebliche Schwierigkeiten bereiten. So bestehen große Defizite im Bereich der Kunden-, Prozeß- und Mitarbeiterorientierung<sup>78</sup> (vgl. Hauer/Schmidt/Zink 1993, S. 667f.). Die wenigsten der befragten Betriebe führen systematische Kunden- bzw. Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen durch. Der Aspekt der Prozeßorientierung in den befragten Unternehmen ist nach diesem Ergebnis so zu verstehen, daß die befragten Unternehmen diesem bisher zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt haben. Mit den aufgedeckten Defiziten kommt diese Untersuchung insgesamt zu dem Schluß, daß die Beschäftigung mit TQM-Konzepten in Deutschland relativ spät begonnen hat und daß die Kenntnis von TQM-Konzepten noch lange nicht zu ihrer Realisierung führt. Ein umfassendes Qualitätsverständnis hat sich im übrigen in den Unternehmen noch nicht durchsetzen können (vgl. Hauer/Schmidt/Zink 1993, S. 668; vgl. Malorny 1996, S. 316f.).

Eine weitere Untersuchung,<sup>79</sup> in der es unter anderem um das Verständnis von TQM in deutschen Unternehmen ging, wurde von MALORNY ebenfalls im Jahr 1993 durchgeführt.

---

<sup>78</sup> Nur 15 % der befragten Unternehmen nehmen derartige Analysen vor und nutzen die Daten als Basis für kundenorientierte Verbesserungen. Hinsichtlich der Mitarbeiterorientierung führen nur 12 % der Unternehmen regelmäßig Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen durch. Die Frage nach Prozeßorientierung zeigt, daß in den meisten Unternehmen das Qualitätsverständnis nicht auf Prozesse angewandt wird. In den befragten Unternehmen ist praktisch keine Beschäftigung des Managements mit Themen von Schlüsselprozessen, der Benennung von Prozeßverantwortlichen u. a. zu erkennen. Nur 13 % der befragten Unternehmen gaben an, prozeßrelevante Kennzahlen zu ermitteln und als Grundlage für Managemententscheidungen zu nutzen (vgl. Hauer/Schmidt/Zink 1993, S. 667f.).

<sup>79</sup> MALORNY hat im Jahr 1993 in Zusammenarbeit mit der RWTÜV-Tochterfirma Integratives Qualitätsmanagement, dem Bereich Anlagentechnik und der TÜVCERT-Zertifizierstelle beim RWTÜV sowie mit Unterstützung des FMTÜV und der TÜVCERT eine Untersuchung durchgeführt. Angeschrieben wurden insgesamt 800 Unternehmen sowohl in den alten als auch den neuen Bundesländern. Insgesamt gaben 325 Leiter des Qualitätswesens Antwort zu Fragen der Wirtschaftlichkeit ihres QM-Systems. Dabei hat MALORNY sowohl die Einführung des QM-Systems und dessen Zertifizierung nach DIN EN ISO Normenreihe als auch andere TQM-relevante Themen abgefragt (Malorny 1996, S. 22).

Ausgangspunkt dieser Untersuchung war die Erfassung der Erfahrungen bereits zertifizierter Unternehmen mit ihrem QM-System. Mit der Frage nach der Einführungsdauer gaben mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen an, daß die Einführung ihres QM-Systems länger als ein Jahr in Anspruch nahm (vgl. Malorny 1996, S.27f.).<sup>79</sup>

Abb. 5.17: Dauer der Einführung des QM-Systems

Dauer der Einführung des QM-Systems	% der Befragten
> 1 Jahr	60
1/2 - 1 Jahr	32
1/4 - 1/2 Jahr	6
< 1/4 Jahr	2
Insgesamt	100

(Quelle: Malorny 1996, S.28)

Bemerkenswert ist, daß hinsichtlich der Einführung des TQM-Konzepts 86 % der befragten Betriebe angaben, TQM bereits zu planen bzw. zu praktizieren, während dieses bei der Untersuchung von HAUER/SCHMIDT/ZINK nur 35 % angaben. Werden die Ergebnisse der beiden Untersuchungen verglichen, so fällt auf, daß der Einsatzgrad von TQM-Konzepten erheblich zugenommen hat. Zu berücksichtigen ist, daß die Mehrzahl der befragten 325 Unternehmen ein QM-System nach DIN EN ISO 9000ff. als ein Schritt auf dem Weg in Richtung TQM betrachtet haben. Die Abb. 5.18 macht diesen Aspekt deutlich.

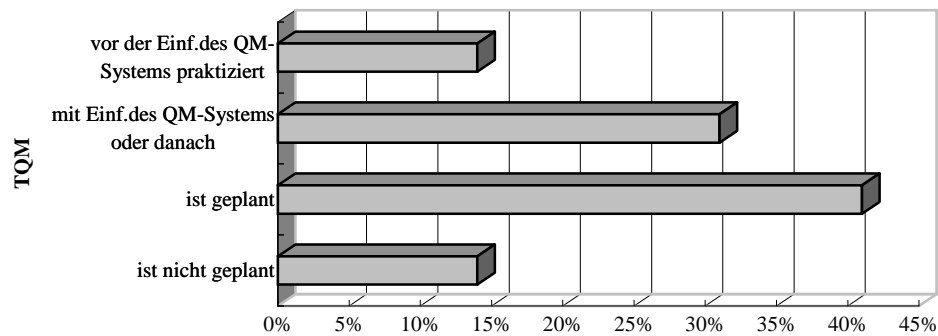
Aus der Abb. 5.18 läßt sich ablesen, daß das Interesse an TQM in deutschen Unternehmen sehr hoch ist. Demgegenüber hat sich bei dieser Erhebung gezeigt, daß 65 % der befragten Unternehmen den derzeitigen Status quo, also die Orientierung nicht nur an dem TQM-Konzept, sondern auch der DIN EN ISO 9000ff., aufrechterhalten möchten.

---

<sup>79</sup> Im Jahr 1995 wurde von der Fachhochschule Gießen-Friedberg die Untersuchung wiederholt. Befragt wurden 200 mittelständische Unternehmen, die nach ihren Erwartungen an ein nach der DIN EN ISO 9000ff. zertifiziertes QM-System und den damit verbundenen Auswirkungen befragt wurden (vgl. Benes/Vossebein 1996, S. 524). Auf ausgewählte Ergebnisse dieser Untersuchung wird in Kap. 5.5.2 (Abb. 5.23) dieser Arbeit näher eingegangen.

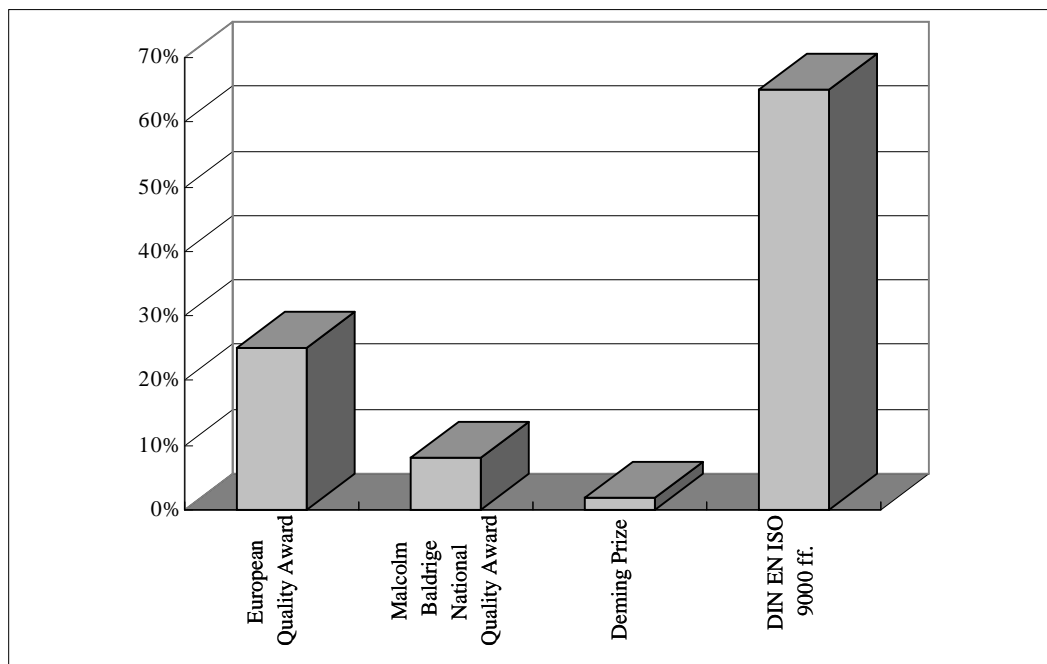
Daraus folgert MALONY, daß der Bekanntheitsgrad des TQM-Konzepts in deutschen Unternehmen im Vergleich zur DIN EN ISO 9000ff. noch zu gering ist (vgl. Malorny 1996, S. 44f.) (siehe Abb. 5.19).

Abb. 5.18: Einsatzhorizont des TQM-Konzepts



(Quelle: Modifiziert nach Daten von Malorny 1996, S. 43)

Abb. 5.19: Angestrebter Standard für das QM-System in der BRD am Beispiel von verschiedenen Methoden



(Quelle: Malorny 1996, S. 44)

Unter dem Aspekt der wichtigsten drei Bausteine des TQM-Konzepts, Kunden-, Mitarbeiter-, und Prozeßorientierung, wird aus den Ergebnissen der Untersuchungen von HAUER/SCHMIDT/ZINK und von MALORNY deutlich, daß immer noch ein großes Defizit bei der Umsetzung des TQM-Konzepts in deutschen Unternehmen existiert und daß sich hier ein kontinuierlicher Handlungsbedarf zeigt. Dieses spiegelt auch die vielfältige Literatur zu dieser Thematik wider (vgl. Daumenlang/Palm 1996, S. 373; vgl. Malorny 1996, S. 318f.; vgl. Zink 1995, S. 96ff.).

Unter diesem Aspekt geht OESS davon aus, daß neben dem zunehmenden Interesse am TQM Zeichen der Ernüchterung weit verbreitet sind. In den USA und auch anderswo überwiegt die Zahl der Mißerfolge mit dem TQM (vgl. Oess 1994, S. 219f.). Diese Mißerfolge können auf folgende Aspekte zurückgeführt werden:

- geringes Engagement des Top-Managements,
- unklare TQM-Ziele des Betriebes,
- häufige Verwechslungen vieler Betriebe bei der Einführung von DIN ISO 9000ff. oder QZ mit TQM und
- irrealen Zeitvorstellungen etc. (vgl. Oess 1994, S. 217ff.).

Wie bereits erläutert, läßt sich festhalten, daß TQM keine spezielle Führungstechnik oder ein besonderes Werkzeug, das in der Regel in einer Kurzzeit sichtbare Erfolge herbeiführen kann, darstellt, sondern daß es sich um eine umfassende Managementphilosophie handelt. Wahrnehmbare Veränderungen der Unternehmenskultur in einem Betrieb dauern längere Zeit. Daher ist es wichtig, die Einführung von TQM auch unter diesem Aspekt zu sehen (vgl. Oess 1994, S. 219; vgl. Zink 1995, S. 96ff.). Darüber hinaus hat OESS folgende Bedingungen für eine erfolgreiche Einführung von TQM in einem Betrieb vorgeschlagen:

- “die Unternehmensleitung muß voll hinter TQM stehen,
- alle Verbesserungen müssen sich am Kundennutzen orientieren,
- Konzentration auf drei bis vier kritische Ziele,
- Entwicklung und Anwendung eines eigenen Konzeptes” (Oess 1994, S. 220).

## 5.5 DIN EN ISO Normenreihe als Orientierungsgrundlage des Qualitätsmanagements

Trotz der Ablehnung der deutschen Industrie, die eine zusätzliche Kostenbelastung beim Aufbau von QM-Systemen fürchtete, wurde Ende der 70er Jahre ein erster Entwurf zur Diskussion über die nationalen Normen zur Gestaltung von QM-Systemen in der BRD erstellt. Von der *International Organisation for Standardization (ISO)*, welche die weltweite Dachorganisation nationaler Normungsinstitute aus rund 90 Ländern darstellt, wurde im Jahre 1987 die Normenreihe ISO 9000ff. verabschiedet und veröffentlicht (vgl. Schwickert/Beemelmann/Kargl 1995, S. 130). Damit wurde unter die bis dahin in der BRD geführte Diskussion über den Sinn und Zweck normierter QM-Systeme ein erster Schlußstrich gezogen. Während in anderen Ländern,<sup>80</sup> wie z. B. USA, Kanada, England, Norwegen und der Schweiz etc., bereits vor diesem Zeitpunkt nationale Normen zur Gestaltung von QM-Systemen vorhanden waren, wurde das deutsche Normenwerk im gleichen Jahr als nationale Normen mit der Bezeichnung DIN ISO 9000ff. abgeschlossen (vgl. Homburg/Becker 1996, S. 444; vgl. Schmidt 1996, S. 3; vgl. Stähle 1994, S. 33). Zu Beginn des Jahres 1993 sind diese ISO 9000ff. Normenreihen innerhalb der EU als europäische Normen mit der Bezeichnung EN 29000ff. übernommen worden. Diese internationalen Normenreihen haben aufgrund der Marktentwicklung durch Wettbewerb bzw. Globalisierung relativ rasche Anerkennung sowohl inner- als auch außerhalb Europas<sup>81</sup> gewonnen (vgl. Malorny 1996, S. 13f.; vgl. Schwickert/Beemelmann/Kargl 1995, S. 127) (siehe. Kap. 5.1.3).

Ziel der ISO Normen ist “der Schritt hin zur Sicherung der gesamten qualitätsrelevanten Unternehmensabläufe und Arbeitsschritte, in Form eines transparenten und standardisierten

---

<sup>80</sup> Vornehmlich sind dies die USA (Normen ANSI/ASQC Z 1.8), Kanada (Normen CAN Z 299), England (Normen BS 5750), Norwegen (Normen NS 5801) und die Schweiz (Normen SN 029100) (vgl. Malorny 1996, S. 13).

<sup>81</sup> Einerseits sahen die japanischen Unternehmen die ISO 9000ff. als ideale Ergänzung zu ihren TQC-Aktivitäten, andererseits versuchen sie, sich nach ISO 9000ff. zertifizieren zu lassen, um einen erleichterten Zugang zum europäischen Binnenmarkt zu erreichen (vgl. Malorny 1996, S. 14).

Systems” (Karmeli/Zimmerschied 1994, S. 555). Dieses betrifft das weite Feld der Betriebsführung, aber unabhängig von spezifischen Produkten, spezieller Technologie oder Branche. Diese Normenreihen beinhalten, welche Elemente ein QM-System enthalten sollte, nicht aber deren Umsetzung (DIN EN ISO 9000-1, 1994, S. 6). Das bedeutet, daß sie kein fachspezifisches Know-how vermitteln (Langmack/Christelsohn 1994, S. 265; vgl. Jahn 1992, S. 10). Zur Zeit wird die DIN EN ISO Normenreihe zur Einführung des QM-Systems nicht nur in Industriebetrieben, sondern auch in zahlreichen Dienstleistungsunternehmen im Bereich der GV und im Gesundheitsbereich angewendet (vgl. DGQ 1992, S. 18).

### **5.5.1 Aufbau der DIN EN ISO Normenreihe**

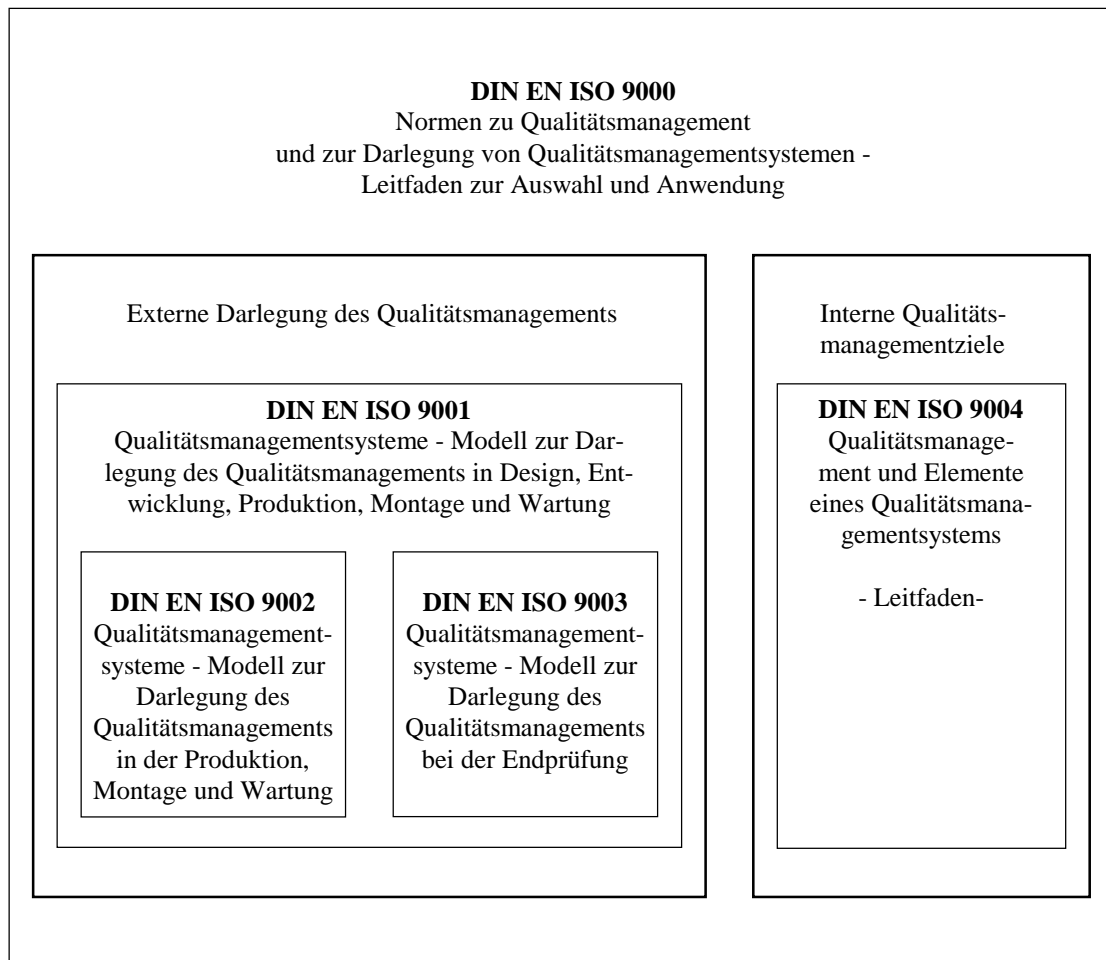
Das Normenwerk besteht aus fünf Teilen, die das folgende Übersichtsschema der DIN ISO Normenreihe zeigt (siehe Abb. 5.20):

- DIN EN ISO 9000:  
Normen zu Qualitätsmanagement und zur Darlegung von Qualitätsmanagementsystemen  
Teil 1: Leitfaden zur Auswahl und Anwendung.
- DIN EN ISO 9001:  
Qualitätsmanagementsysteme:  
Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung in Design/Entwicklung, Produktion, Montage und Wartung.
- DIN EN ISO 9002:  
Qualitätsmanagementsysteme:  
Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung in Produktion, Montage und Wartung.
- DIN EN ISO 9003:  
Qualitätsmanagementsysteme:  
Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung in der Endprüfung.
- DIN EN ISO 9004:  
DIN EN ISO 9004-1: Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätsmanagementsystems/-leitfadens.



DIN EN ISO 9004-2: Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätsmanagementsystems/-leitfadens für Dienstleistungen (Wittig 1994, S. 19).

Abb. 5.20: Grundstruktur der Normenreihe DIN EN ISO 9000ff.



(Quelle: Zink 1995, S. 41)

DIN EN ISO 9000 und DIN EN ISO 9004 sind Leitfäden und bieten Hilfestellungen zur Anwendung und Auswahl der Modelle und Einrichtung eines internen QM-Systems. Die Normen DIN EN ISO 9002 und DIN EN ISO 9003 geben Teilaspekte der Normen DIN EN ISO 9001 wieder (vgl. Jahn 1992, S. 10f.). Die als Leitfäden deklarierten Normen, DIN EN ISO 9000 und DIN EN ISO 9004, wurden von 1987 bis 1993 um zehn zusätzliche Normenteile erweitert, um auch Hilfen für spezielle Herstellungs- und Dienstleistungsprozesse geben zu können. Einige dieser Normen sind bisher jedoch noch nicht veröffentlicht (vgl. Schwickert/Beemelmann/Kargl 1995, S. 207). Im folgenden werden

diese DIN EN ISO Normenreihen im einzelnen dargestellt.

### ■ DIN EN ISO 9000:

Teil 1 der DIN EN ISO 9000 stellt im wesentlichen einen Leitfaden zur Auswahl und Anwendung der Normen DIN EN ISO 9001 bis 9004 dar und erklärt ihre verschiedenen Grundbegriffe (DIN EN ISO 9000-1, 1994, S. 6). Dieser Teil sollte daher als Grundlage einer jeden Normumsetzung zunächst realisiert werden (vgl. Noll 1992, S. 7). Es werden die Ziele und Verantwortlichkeiten eines effektiven QM-Systems aufgezeigt, was durch die interne und externe Darlegung eines QMs erreicht werden sollte:

1. die interne Darlegung bezieht sich auf die oberste Leitung, die für die Notwendigkeit von QM-Maßnahmen Vertrauen schaffen soll, damit die geforderte Qualität im Herstellungsprozeß erreicht und aufrechterhalten wird.
2. die externe Darlegung soll gegenüber dem Auftraggeber durch Nachweise der Wirksamkeit seines QM-Systems für Vertrauen sorgen, daß die geforderte Qualität erreicht wird (vgl. Schwickert/Beemelmann/Kargl 1995, S. 208).

Es gibt Hilfestellungen bei Klärung der prinzipiellen Konzepte, die in der Normenreihe enthalten sind und die zur normengerechten Umsetzung aufgebaut werden sollen (Pfannes/Maack/Prasch 1996, S. 98). DIN EN ISO 9000-1 zeigt mit Hilfe funktionaler Kriterien und konkreter Auswahl Faktoren, welche der Normen ISO 9001 bis 9003 unternehmensspezifisch angewandt werden sollten (vgl. Saatweber 1994, S. 74) (siehe Abb. 5.21).

### ■ DIN EN ISO 9001:

Die DIN EN ISO 9001 ist das umfassendste Modell des QMs innerhalb der Normenreihe. Es enthält insgesamt 20 Elemente für die Anforderungen an die Qualitätssicherung/QM-Darlegung (siehe Abb. 5.21). Das Modell bezieht sich auf sämtliche Tätigkeitsfelder in einem Betrieb. Die Norm ist folglich für solche Betriebe geeignet, die für den jeweiligen Kunden ganz spezielle Problemlösungen entwickeln. Obwohl die DIN EN ISO 9001 ursprünglich für den Produktionsbetrieb konzipiert wurde, steht hiermit auch für die Entwicklung eines QM-Systems in Dienstleistungsunternehmen ein Leitfaden zur

Verfügung (vgl. Karmeli/Zimmerschied 1994, S. 558f.). JAHN vermutet, daß diese Norm im Gastgewerbe interessant sein könnte, wenn hier z. B. für externe Veranstalter Tagungen nach deren individuellen Anforderungen geplant und durchgeführt werden (vgl. Jahn 1992, S. 7).

Abb. 5.21: Elemente der Normenreihe der DIN EN ISO 9001

Abschnittsnummern in DIN EN ISO 90001	Titel
1	Verantwortung der Leitung
2	Qualitätsmanagementsystem
3	Vertragsprüfung
4	Designlenkung
5	Lenkung der Dokumente und Daten
6	Beschaffung
7	Lenkung der vom Kunden beigestellten Produkte
8	Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von Produkten
9	Prozeßlenkung
10	Prüfungen
11	Prüfmittelüberwachung
12	Prüfstatus
13	Lenkung fehlerhafter Produkte
14	Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen
15	Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung und Versand
16	Lenkung der Qualitätsaufzeichnungen
17	Interne Qualitätsaudits
18	Schulung
19	Wartung
20	Statistische Methoden

(Quelle: Modifiziert nach Daten von DIN EN ISO 9001, 1994, S. 7-25)

### ■ DIN EN ISO 9002:

Bei der DIN EN ISO 9002 handelt es sich ebenfalls um ein Modell für das QM. Sie ist allerdings nicht so umfassend wie die DIN EN ISO 9001. DIN EN ISO 9002 verzichtet z. B. auf Forderungen für Design/Entwicklung und Kundendienst (vgl. DIN EN ISO 9002, 1994, S. 4) (siehe Abb. 5.22). Sie beschränkt sich auf den eigentlichen Produktionsprozeß und die Kombination einzelner Leistungsbestandteile. Daher ist sie dort sinnvoll, wo allen Kunden eine gewisse Bandbreite an Standardleistungen, wie z. B. in den meisten Hotels

und GV-Betrieben, angeboten wird (vgl. Homburg/Becker 1996, S. 445; vgl. Noll 1992, S. 8).

#### ■ DIN EN ISO 9003:

Diese enthält im Vergleich zur DIN EN ISO 9002 noch weniger Bestandteile, beschäftigt sich nur mit der Qualitätssicherung/QM-Darlegung bei der Endkontrolle und steht somit für ein Konzept der Sicherung von Qualität durch Qualitätskontrolle, d. h. inspektionsorientierte Qualitätssicherung (vgl. Homburg/Becker 1996, S. 445; vgl. Schwickert/Beemelmann/Kargl 1995, S. 207). Sie unterscheidet sich dadurch, daß sie genaue Forderungen für die Kontrollvorgänge und für die statistische Auswertung der Qualitätskontrollen enthält. Darüber hinaus fordert die DIN EN ISO 9003, daß nachprüfbar sein muß, welche Prozesse und Personen an einem bestimmten Ergebnis beteiligt sind. Dadurch ist es möglich, Ursachen für zukünftige Fehler zu beseitigen (Noll 1992, S. 8). Die Normen DIN EN ISO 9002 und DIN EN ISO 9003 stellen ausschließlich inhaltliche Teilaspekte der Norm ISO 9001 dar. In der folgenden Abbildung zeigt die Vergleichsmatrix der Elemente der DIN EN ISO 9001, 9002 und 9003, an welcher Stelle Zusammenhänge der DIN EN ISO 9000 zwischen den drei verschiedenen Normen liegen (siehe Abb. 5.22).

Für das Verständnis der Normenreihe ist grundlegend, daß das QM-System eines Betriebes ausschließlich nach DIN EN ISO 9001, 9002 und 9003 zertifiziert werden kann.<sup>82</sup> Nur diese drei Normen beinhalten zwingende Vorschriften für die Zertifizierung von dem QM-System eines Betriebes, während DIN EN ISO 9000 und DIN EN ISO 9004 als Leitfäden lediglich Hilfestellungen und Empfehlungen beinhalten (Schwickert/Beemelmann/Kargl 1995, S. 207).

---

<sup>82</sup> Ein Überblick über die Zertifizierung wird im nächsten Abschnitt (Kap. 5.5.3) gegeben.

Abb. 5.22: Vergleichsmatrix der Elemente der ISO 9001, 9002 und 9003

Abschnittsnummern in ISO 9000	Titel	Elemente in Norm vorhanden		
		ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
4	Verantwortung der obersten Leitung	✱	✱	✱
5	Qualitätsmanagement-System	✱	✱	✱
5.4	Interne Qualitätsaudits	✱	✱	(✱)*
6	Wirtschaftlichkeit-Qualitätskosten			
7	Vertragsüberprüfung	✱	✱	(✱)
8	Designlenkung	✱		
9	Beschaffung	✱	✱	
10	Prozeßplanung	✱	✱	
11	Prozeßlenkung	✱	✱	
11.2	Identifikation und Rückverfolgbarkeit	✱	✱	✱
11.7	Prüfstatus	✱	✱	✱
12	Prüfungen	✱	✱	✱
13	Prüfmittel	✱	✱	✱
14	Lenkung fehlerhafter Produkte	✱	✱	✱
15	Korrekturmaßnahmen	✱	✱	(✱)
16	Handhabung, Lagerung, Verpackung, Versand	✱	✱	✱
16.2	Kundendienst	✱	(✱)	
17	Lenkung der Dokumente	✱	✱	✱
17.3	Qualitätsaufzeichnungen	✱	✱	✱
18	Schulung	✱	✱	✱
19	Produktsicherheit und Produkthaftung			
20	Statistische Methoden	✱	✱	✱
-	Vom Auftraggeber beigestellte Produkte	✱	✱	(✱)

(✱)\*: Elemente in Klammer gelten für Normenentwürfe

(Quelle: Wittig 1994, S. 20)

## DIN EN ISO 9004:

Die DIN EN ISO 9004 Teil 1 ist ein Leitfaden und dient als Hilfe zum Aufbau eines internen QM-Systems (DIN EN ISO 9004-1, 1994, S. 7). Dieser Leitfaden beinhaltet die wesentlichen Schlüsselfaktoren, die in jedem spezifischen QM-System grundsätzlich vorhanden sein müssen. Somit besitzt die ISO 9004 eine übergreifende Bedeutung für die Normen ISO 9001 bis 9003. Gemäß dem Leitfaden ISO 9004 wird ein QM-System von folgenden Schlüsselfaktoren beeinflusst:

- Verantwortung der obersten Leitung,

- Qualitätsbewußtsein der Mitarbeiter,
- Anwendungsbereich eines QM-Systems bezüglich des Qualitätskreises, angefangen beim Marketing, der Produktion, der Nutzung bis hin zur Entsorgung,
- Kundenzufriedenheit und
- Qualitätskosten (vgl. Jahn 1992, S. 11).

Bei der DIN EN ISO 9004 Teil 2 handelt es sich ebenfalls um einen Leitfaden. Dieser stellt eine Hilfe zum Aufbau eines QM-Systems speziell für den Dienstleistungsbereich dar (DIN EN ISO 9004-2, 1992, S. 1ff.).

Außer der o. g. Normenreihe gibt es weitere Normen, die nicht direkte Bestandteile der ISO 9000 Normenreihe sind. Diese werden im folgenden kurz dargestellt, da sie sich direkt mit dem Thema Qualität bzw. QM auseinandersetzen:

1. *DIN ISO 8402*, die Qualitätsbegriffe definiert,
2. *DIN 40041*, die sich in erster Linie mit Aspekten der Zuverlässigkeit bzw. des Zuverlässigkeitsmanagements befaßt,
3. *DIN 55350*, die Begriffe aus dem Bereich der Qualitätssicherung und Statistik definiert,
4. *DIN ISO 10011-1 bis 10011-3*, die in Kombination einen Leitfaden für das Audit von QM-Systemen abgeben,
5. die in *Entwurfsform vorliegende DIN ISO 10013*, die Hinweise für Aufbau und Inhalt von QM-Handbüchern gibt (vgl. Homburg/Becker 1996, S. 444).

### **5.5.2 Zur Bedeutung und zu Schwierigkeiten bei der Anwendung der DIN EN ISO Normenreihe**

Wie bereits dargestellt, bildet die DIN EN ISO 9000ff. Normenreihe die weltweit anerkannte Grundlage für QM-Systeme, durch die für die Gestaltung eines QM-Systems ein Mindeststandard gesetzt wird (vgl. Ament-Rambow 1998, S. 64; vgl. Döttinger/Klaiber 1994, S. 257; vgl. Jahn 1992, S. 9; vgl. Pfeifer 1995, S. 35; vgl. Weindlmaier 1994b, S. 17). Dennoch erscheint der Hinweis wichtig, daß diese Normen durchaus eine individuelle Gestaltung des betrieblichen QM-Systems zulassen. Das bedeutet, daß es sich bei der DIN EN ISO Normenreihe nicht um ein festes System handelt, das einfach übernommen wird. Vielmehr enthält die Reihe DIN EN ISO 9000 Anforderungen, die eine kundenorientierte und dynamische Qualitätssicherung erfüllen sollte (vgl. Langmack/Christelsohn 1994, S. 265; vgl. Noll 1992, S. 6).

Welche Elemente das QM umfaßt, ist in der DIN EN ISO Normenreihe geregelt. Obwohl diese Normenreihe ursprünglich für die produzierende Industrie formuliert wurde, ist der Grundgedanke dieser Normen, nämlich den Einzelprozeß optimal zu regeln und in die bereichsübergreifenden Prozesse einzuordnen, problemlos auf die Prozesse zu übertragen (vgl. Arens-Azevedo 1995a, S. 120; vgl. DGQ 1995, S. 8). So ist zu beobachten, daß die intensive Diskussion über QM-Systeme nicht nur in Industriebetrieben, sondern auch in zahlreichen Dienstleistungsunternehmen im Bereich der GV und im Gesundheitsbereich geführt wird (vgl. DGQ 1992, S. 18). Viele Unternehmen haben erkannt, daß die DIN EN ISO 9000ff. Normenreihe die Chance bietet, ein effizient arbeitendes QM-System aufzubauen und langfristig Fehlerkosten zu senken. Die folgende Abbildung zeigt beispielsweise ein Erhebungsergebnis über die Höhe der Einsparungen nach Einführung des QM-Systems (Abb. 5.23). Diese Erhebung von BENES/VOSSEBEIN (siehe Kap. 5.4.4.3) hat gezeigt, daß die Fehlerkosten durch die Einführung eines QM-Systems deutlich gesenkt wurden. 51 % der befragten Unternehmen gaben an, daß sie eine Kostenreduzierung nach der Einführung des QM-Systems feststellen (Benes/Vossebein 1996, S. 525f.).

Abb. 5.23: Angaben zur Höhe der Fehlerkosteneinsparungen

Fehlerkosten	
Zahl der Befragten in %	Höhe der Einsparungen in %
47	10
40	20
8	bis 30
5	über 30

(Quelle: Benes/Vossebein 1996, S. 525)

Neben den o. g. positiven Auswirkungen der Einführung eines QM-Systems finden sich in der Literatur auch Diskussionen über die bestehenden Hindernisse bzw. Schwachstellen zur erfolgreichen Umsetzung des QM-Systems nach DIN EN ISO Normenreihe. Diese Diskussionen können nach folgenden Aspekten zusammengefaßt werden:

- Probleme, die aus der fehlenden Bereitschaft des Betriebes entstanden sind,
- Probleme, die aus den Schwachstellen bei der Übertragung bzw. Erweiterung der DIN EN ISO Normenreihe entstanden sind (vgl. Homburg/Becker 1996, S. 447; vgl. Wagner 1991, S. 524ff.).

WAGNER geht davon aus, daß der Aufbau des QM-Systems zur erfolgreichen Umsetzung sämtlicher Elemente von DIN EN ISO Normenreihen in einem Betrieb erhebliches Know-how voraussetzt. So führt er aus, daß das Wissen um die Inhalte der Normenreihe und deren erfolgreiche Umsetzung vielschichtige Probleme bereitet (vgl. Wagner 1991, S. 524ff.). Die einschlägige praxisorientierte wirtschaftliche Literatur betrachtet diesen Zusammenhang als Grund für die Schwierigkeiten des branchenneutralen Charakters der Normenreihe und deren teilweise schwer verständliche Übertragung in die Praxis (vgl. Malorny 1996, S. 18). Die Frage, welche Probleme an welcher Stelle herausgekommen sind, hängt weitgehend von der jeweiligen Situation des Betriebes ab.

Weitere Schwachstellen bei der Übertragung und Erweiterung der DIN EN ISO Normenreihe liegen in den Unzulänglichkeiten des DIN EN ISO Normenwerks (vgl. Botschen/Webhofer 1997, S. 70). Aus diesem Grund gehen HOMBURG/BECKER davon aus, daß eine weitere Überarbeitung der DIN EN ISO 9000 Normenreihe unbedingt notwendig ist,



um die Komplexität der Normen etwas zu reduzieren und damit ihre Anwendung in der Praxis zu erleichtern (Homburg/Becker 1996, S. 447f.). HOMBURG/BECKER haben das Manko der DIN EN ISO Normenreihe folgendermaßen zusammengefaßt:

■ einseitige Ausrichtung (auf Produktionsunternehmen):

Wie bereits erwähnt, orientiert sich die DIN EN ISO 9000ff. Normenreihe an Prozessen in Industriebetrieben, so daß die wachsende Bedeutung der Dienstleistungsunternehmen teilweise unzureichend beachtet wird. Dies formulieren HOMBURG/BECKER so: “wenn mit der DIN ISO 9004-2 mittlerweile ein Leitfaden zum Aufbau eines Qualitätssicherungssystems speziell für Dienstleister in das Normenwerk integriert worden ist, kann dies nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Normen DIN ISO 9001 bis 9003, (...) stark auf Hersteller von Sachgütern ausgerichtet sind” (Homburg/Becker 1996, S. 447).

■ reine Verfahrensnormen:

Die Normenreihen stellen reine Verfahrensnormen dar, d. h. sie beziehen sich nur auf Verfahren und Prozesse, nicht aber auf die von dem jeweiligen Unternehmen erzeugten Produkte. Dabei ist zu beobachten, daß in der DIN EN ISO Normenreihe z. B. Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen während des Prozesses eine besondere Bedeutung beigemessen wird (vgl. DIN EN ISO 9001, 1994, S. 21).

■ Vernachlässigung wichtiger Unternehmensbereiche:

Die Normen erfassen nicht alle von einem wirklich umfassenden QM betroffenen Unternehmensbereiche. Dabei werden z. B. der Einkauf, der Vertrieb oder die strategische Planung gar nicht oder nur unzureichend berücksichtigt (Homburg/Becker 1996, S. 447).

■ keine explizite Einbeziehung von Mitarbeitern:

Die Mitarbeiter werden in den Normen in den QM-Prozeß unzureichend einbezogen. Dadurch entsteht die Gefahr, daß die mangelhafte Integration der Mitarbeiter während der Implementierungsphase zu Widerständen von unteren Unternehmensebenen führt (vgl. Botschen/Webhofer 1997, S. 72). Eine Ausnahme ist die DIN EN ISO 9004-2, in der explizit auf die Notwendigkeit eines Einbeziehens der Mitarbeiter in den QM-Prozeß

eingegangen wird.

■ keine konsequente Kundenorientierung:

Bei der Erstellung der DIN EN ISO 9000 Normenreihe kommt die fehlende bzw. viel zu schwach ausgeprägte Kundenorientierung der einzelnen Normen zum Ausdruck, da den Normen im Hinblick auf den Aspekt der Qualität ein veraltetes Qualitätsverständnis zugrunde liegt. Zu Beginn der ISO Norm 9001 wurde diesbezüglich folgendes ausgeführt: “Die festgelegten Forderungen dienen in erster Line dazu, Kundenzufriedenheit durch die Verhütung von Fehlern in allen Phasen vom Design bis hin zur Wartung zu erreichen” (DIN EN ISO 9001, 1994, S. 5). Dabei ist zu berücksichtigen, daß die betriebsinterne Sichtweise der Fehlervermeidung nicht zwangsläufig zu Kundenzufriedenheit führt (vgl. Botschen/Webhofer 1997, S. 71).

■ bürokratische Festschreibung von Prozessen:

Eine weitere Schwachstelle ist die teilweise sehr bürokratische Festschreibung von Prozessen im Rahmen der Normen. So werden durch die Fixierung von Abläufen Innovationen behindert und Prozesse unterbrochen, wodurch eine kontinuierliche Verbesserung des QM-Systems erschwert wird. Allein in der Norm enthaltene Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen, wie z. B. Managementreview und dergleichen (vgl. DIN EN ISO 9001, 1994, S. 21), werden den Prozeß der kontinuierlichen Verbesserung wohl nicht in Gang halten können (Botschen/Webhofer 1997, S. 71).

■ Übertragung der Dokumentation:

Häufig ist zu beobachten, daß es aufgrund der Überbetonung der Dokumentation in den einzelnen Normen in vielen Fällen zu Komplexitätssteigerung und Kostenerhöhung kommt (Homburg/Becker 1996, S. 447).

### **5.5.3 Zertifizierung von QM-Systemen entsprechend der DIN EN ISO 9000ff.**

#### **5.5.3.1 Zunehmende Verbreitung der Zertifizierung in der BRD**

Wie bereits mehrmals erwähnt, bekommt die Qualität von Leistungen bzw. von Produkten eine immer größere Bedeutung und ist als eine Grundvoraussetzung zum Bestehen auf den heutigen internationalen Märkten anzusehen. Dabei spielen die DIN EN ISO Normenreihen, insbesondere DIN EN ISO 9001, 9002 und 9003 für das QM eines Betriebes eine wichtige Rolle (vgl. Homburg/Becker 1996, S. 446; vgl. Stauss/Scheuing 1994, S. 305f.). Diese DIN EN ISO Normen 9001, 9002 oder 9003 werden für Zwecke der externen Darlegung des QMs in vertraglichen Situationen gebraucht. Darüber hinaus lassen sich immer mehr Unternehmen von externen Auditoren hinsichtlich des betriebseigenen QM-Systems überprüfen, um so schnell wie möglich auf den wettbewerblich gebotenen Stand zu gelangen (Pfeiffer/Gutmann/Müller 1995, S. 81; vgl. Noll 1992, S. 1). Die Zertifizierung definiert BRUHN folgendermaßen: Zertifizierung ist die Prüfung des Unternehmens “durch einen unabhängigen Dritten zum Erhalt eines Zertifikates, das die Übereinstimmung (Konformität) des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche mit bestimmten Anforderungen oder Normen ausdrückt” (Bruhn 1996, S. 172).

Allein in der BRD sind im Jahr 1993 schon mehr als 10.000 Unternehmen gemäß der Normenreihe zertifiziert worden (Döttinger/Klaiber 1994, S. 257). Die meisten zertifizierten Unternehmen sind im sachgüterproduzierenden Gewerbe zu finden, aber auch im Dienstleistungssektor (vgl. Geiger 1996, S. 5; vgl. Höß 1996b, S. 7; vgl. Jahn 1992, S. 2; vgl. o.V. 1995b, S. 50f.). Beispiele für den Dienstleistungsbereich sind unterschiedliche Betriebe wie z. B. “EUREST” (Holleczek 1993, S. 25), Altenhilfeeinrichtungen bzw. Krankenhäuser “Haus Hong’n Dor” (Hein 1995, S. 439ff.), “Katharina-Kasper-Haus” (Frosch/Zimmerschied 1995, S. 18ff.), “St. Josefs-Hospital” (Schmidt 1996, S. 3ff.). Die zunehmende Zahl der zertifizierten Betriebe aller Bereiche wirft die Frage auf, warum die Betriebe versuchen, sich zertifizieren zu lassen. Eine Untersuchung von MALORNY (siehe Kap. 5.4.4.3) gibt hierzu eine Antwort: 62 % der befragten 325 zertifizierten deutschen Unternehmen sehen den Sinn des Zertifikats in erster Linie als Basis für Vertragsverhandlungen. Weiterhin wollen 58 % der befragten Unternehmen dadurch ihren Kunden

eine bestimmte Qualität garantieren (Malorny 1996, S. 61). In der folgenden Abbildung werden weitere Antworten dieser Untersuchung gezeigt.

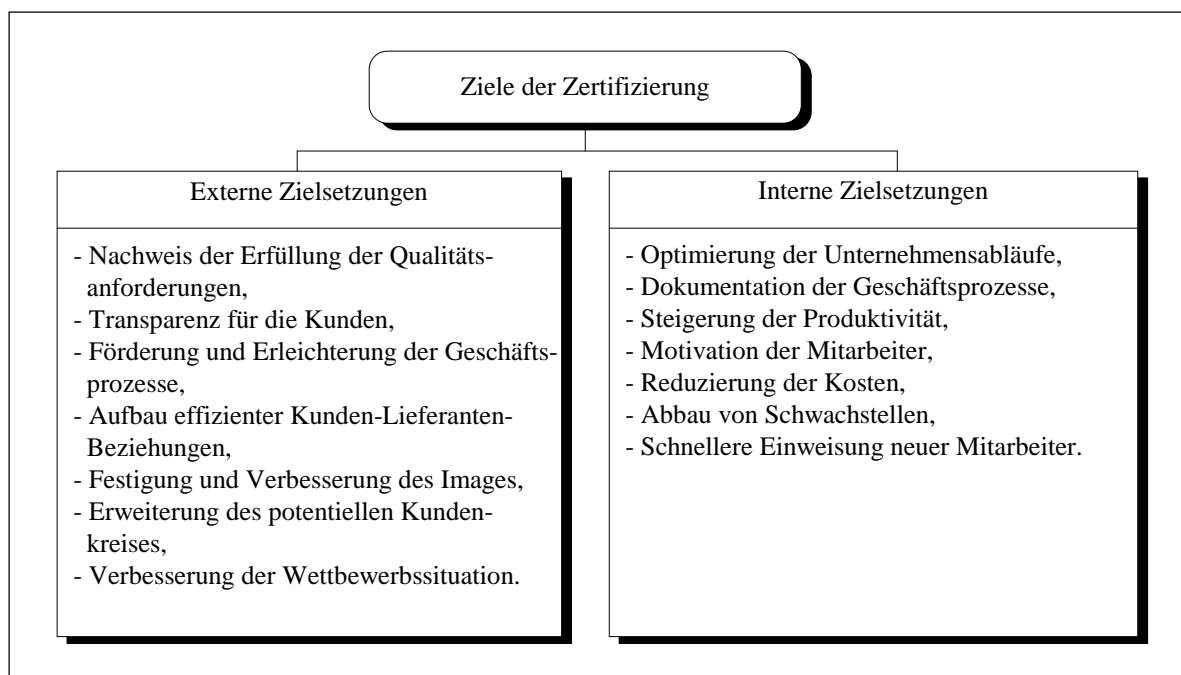
Abb. 5.24: Zweck des Zertifikats nach Ansicht der Unternehmensführung

Kriterien	Zahl der Befragten in % <sup>83</sup>
Basis für Vertragsverhandlungen	62
garantierte Qualität für den Kunden	58
Entlastung im Rahmen der Produkthaftung	53
wenig bis nichts	10
Verlagerung der Sorgfaltspflicht und Prüfmaßnahmen auf neutrale Zertifizierer	2

(Quelle: Malorny, 1996 S. 61)

Weiterhin hat BRUHN die möglichen Ziele der Zertifizierung in zwei Ebenen, externe und interne Ziele, unterschieden und in der folgenden Abbildung zusammengefaßt.

Abb. 5.25: Mögliche Ziele der Zertifizierung eines Betriebes



(Quelle: Bruhn 1996, S. 172ff.; vgl. Ament-Rambow 1998, S. 64ff.; vgl. Büse 1997, S. 88ff.; vgl. Hein 1995 S. 431; vgl. Scheinert/Riegel 1996, S. 14f.)

<sup>83</sup> Bei der Antwort auf die Frage waren Mehrfachnennungen möglich.

### 5.5.3.2 Ablauf des Verfahrens zur Zertifizierung

Zum 1. August 1995 gab es in der BRD 45 im Wettbewerb stehende akkreditierte Zertifizierungsgesellschaften, die QM-Systeme nach DIN EN ISO 9000ff. auditierten und zertifizierten (Malorny 1996, S. 55). Dabei sind unter vielen zwei Institutionen besonders bekannt geworden:

- Die DQS: Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen mbH,
- Der TÜV: Technischer Überwachungsverein mit verschiedenen Geschäftsstellen in den Bundesländern (Wittig 1994, S. 36).

Diese Institutionen prüfen im Auftrag von Betrieben, deren QM-Systeme auf Erfüllung der ausgewählten genormten Forderungen des QM-Systems. D. h., das vom Betrieb angestrebte Zertifikat ist Ausdruck der Prüfung der Wirksamkeit des QMs entsprechend der genormten Forderungen (Petrick 1994, S. 112; vgl. Pfannes/Csernak 1996, S. 120). Der Vorgang der Zertifizierung von QM-Systemen nach der DIN EN ISO 9000ff. ist bei allen Zertifizierungsstellen sehr ähnlich. Die Prüfung wird durch ein Auditteam von Zertifizierungsgesellschaften anhand eines Audit-Fragenkatalogs, der die Forderungen der als Grundlage vereinbarten Norm abdeckt, vorgenommen (Petrick 1994, S. 113). Üblicherweise geht der Zertifikatvergabe ein in vier Vertragsabschnitte unterteiltes Audit voran:

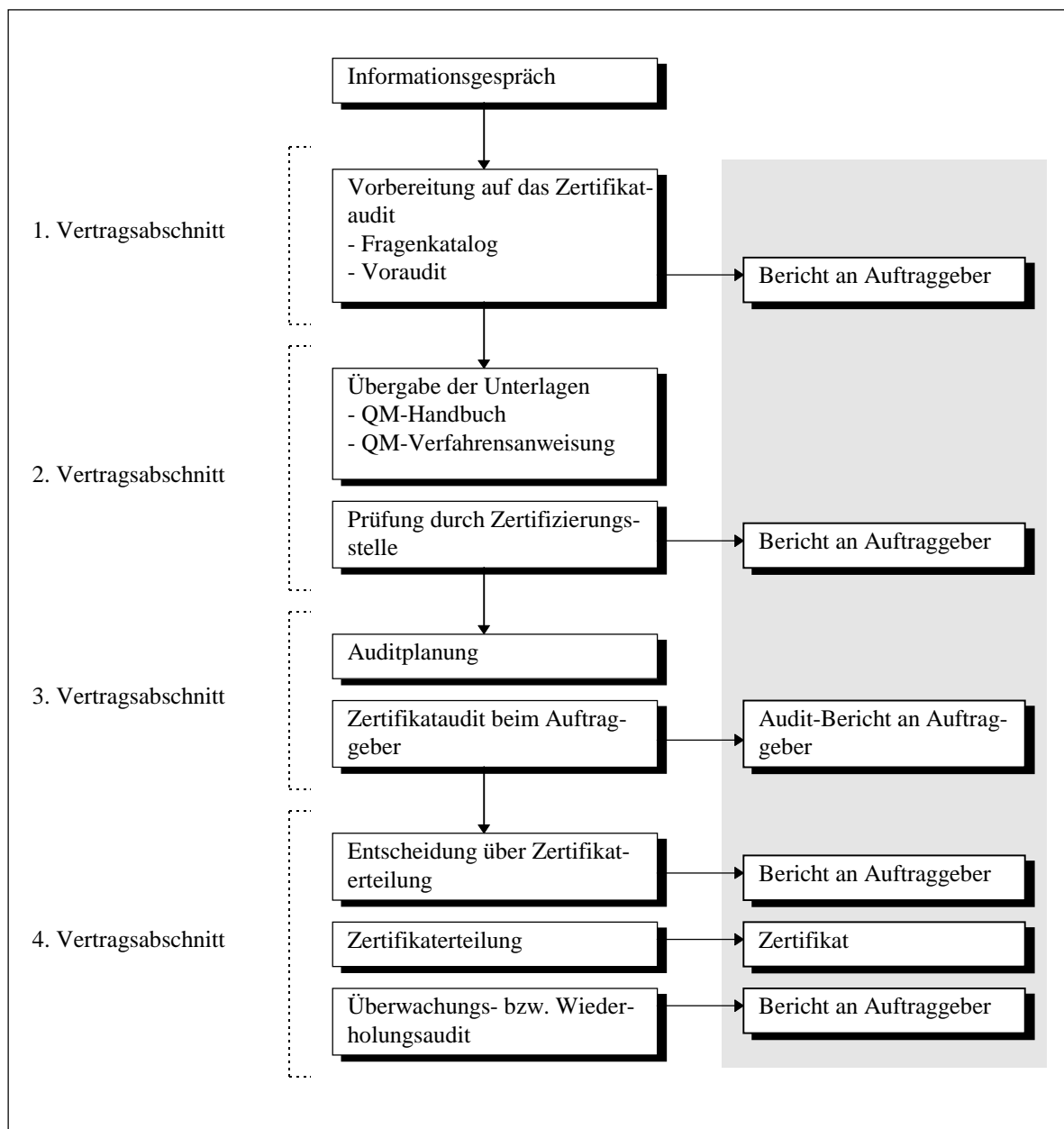
1. Abschnitt: Audit-Vorbereitung,
2. Abschnitt: Prüfung der Dokumentation,
3. Abschnitt: Audit im Unternehmen,
4. Abschnitt: Zertifikaterteilung und jährliche Überwachung (vgl. Malorny 1996, S. 54; vgl. Reimann/Hertz 1994, S. 341; vgl. Wittig 1994, S. 36-39).

Der Ablauf des Verfahrens zur Zertifizierung normativer QM-Systeme wird in der Abb. 5.26 konkret dargestellt.

Ist ein Audit durch das Auditteam erfolgreich abgeschlossen und somit die Wirksamkeit des QM-Systems nachgewiesen, wird vom Präsidium das Zertifikat vergeben. Dieses QM-

System-Zertifikat bestätigt die Qualitätsfähigkeit eines Betriebes oder Betriebsbereichs (Petrick 1994, S. 110). Es hat eine Laufzeit von 3 Jahren. Nach einem Wiederholungs-Audit nach 3 Jahren kann das Zertifikat jeweils um weitere drei Jahre verlängert werden, der Betrieb unterliegt dabei jährlichen Überwachungsaudits (vgl. Petrick 1994, S. 114).

Abb. 5.26: Ablauf des Verfahrens zur Zertifizierung



(Quelle: Malorny 1996, S. 54)

### 5.5.3.3 Kritische Diskussionen der Zertifizierung

Mit der zunehmenden Zahl der Unternehmen, die eine Zertifizierung anstreben oder die mittlerweile erfolgreich zertifiziert sind, nehmen auch die kritischen Aspekte der Zertifizierung zu. Die häufig diskutierte Problematik der Zertifizierung sind beispielsweise

- tatsächlicher Nutzen der Zertifizierung,
- die Inhalte und die Unüberschaubarkeit der DIN EN ISO 9000 Normenreihe,
- die fehlende Aussagekraft des Zertifikates für den Kunden (vgl. Malorny 1996, S. 55ff.; vgl. Pfannes/Csernak 1996, S. 120).

Um die Problematik der Zertifizierung differenzierter zu betrachten, wird im folgenden eine empirische Untersuchung<sup>84</sup> von HOMBURG/BECKER dargestellt. Als positive Auswirkungen, die sich direkt auf die Zertifizierung zurückführen lassen, wurden von 87,5 % der befragten Unternehmen die Vereinheitlichung der innerbetrieblichen Abläufe und von 77,5 % ein verbessertes Qualitätsimage bei den Kunden genannt. Die verbesserte Produktqualität wurde nur von einem knappen Drittel der befragten Unternehmen als positive Auswirkung genannt (siehe Abb. 5.27). Auffallend bei diesem Befund ist, daß sich das Qualitätsimage beim Kunden um 77,5 % erhöht hat, die Produktqualität aber nur in 30 % der Fälle. Hier zeigt sich eine Diskrepanz zwischen der tatsächlichen Produktqualität und den Erwartungen auf der Kundenseite (Pfannes/Csernak 1996, S. 121). Eine erhöhte Kundenorientierung wurde nur von 35 % der befragten Unternehmen als ein aus der Zertifizierung resultierender Vorteil bestätigt. Weitere Befunde dieser Untersuchung werden in der folgenden Abbildung gezeigt.

---

<sup>84</sup> Diese Untersuchung wurde von HOMBURG/BECKER, Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Vallendar, durchgeführt. Dabei wurden 40 in der BRD und der Schweiz ansässige Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, die seit mindestens einem Jahr zertifiziert sind, zu verschiedenen mit der Zertifizierung nach den DIN EN ISO Normenreihe in Zusammenhang stehenden Themenkomplexen befragt (Homburg/Becker 1996, S. 448).

Abb. 5.27: Positive Auswirkung der Zertifizierung

Kriterien	% der Befragten <sup>85</sup>
Vereinheitliche Abläufe	87,5
Verbessertes Qualitätsimage	77,5
Verbessertes Betriebsklima	37,5
Erhöhte Kundenorientierung	35,0
Verbesserte Produktqualität	30,0
Zusätzliche Kunden	17,5
Kostenreduzierungen	15,0
Gesunkene Durchlaufzeiten	7,5

(Quelle: Homburg/Becker 1996, S.449)

Weiterhin haben HOMBURG/BECKER auch die Probleme bei der Vorbereitung und Durchführung der Zertifizierung innerhalb der Betriebe abgefragt. Fast ein Viertel aller befragten Unternehmen (22 %) hatte erhebliche Probleme, die Beschäftigten bei den Zertifizierungsvorbereitungen ausreichend zu motivieren. Weitere Probleme sind das fehlende Verständnis (17,5 %) der Mitarbeiter, interne Kommunikationsschwierigkeiten (10 %) und unklare Aufgabenverteilung (10 %) sowie die Probleme bei der Zusammenarbeit mit den Zertifizierungsstellen (10 %) etc. (Homburg/Becker 1996, S. 450). Bei dieser Untersuchung wurden sowohl der zeitliche Aufwand, der mit dem Zertifizierungsprozeß einhergeht, als auch der finanzielle Aufwand, der durch die jährlichen Kosten für das Überwachungsaudit und die Erneuerung des Zertifikats alle drei Jahre entsteht, als verhältnismäßig hoch beklagt (vgl. Homburg/Becker 1996, S. 450). Beispielsweise beläuft sich der Preis für die Zertifizierung je nach Größe des Betriebes auf 15.000 bis 50.000 DM. Darüber hinaus führte MALORNY im Jahr 1994 aus, daß der Zertifizierungsmarkt in der BRD etwa vier Milliarden DM umfaßt (vgl. Malorny 1996, S. 53). Dieser hohe finanzielle Aufwand ist eines der am häufigsten kritisierten Probleme der Zertifizierung (vgl. Höß 1995, S. 11).

Ein weiterer kritische Aspekt der Zertifizierung ergibt sich aus der Tatsache, daß die DIN

<sup>85</sup> Bei der Antwort auf die Frage waren Mehrfachnennungen möglich.



EN ISO Normenreihe branchenneutral und wenig konkret formuliert ist.<sup>86</sup> Dabei entsteht eine weite Interpretationsspanne zwischen den Betrieben und den Zertifizierungsstellen. Durch unterschiedliche Auslegung der Normentexte bietet sich auch Raum für Mißbrauch (vgl. Pfannes 1996, S. 140; vgl. Rieker 1995, S. 202f.). Daher sollte sich jeder Betrieb, der sich mit dem Gedanken trägt, sein QM-System zertifizieren zu lassen, fragen, was der Auslöser für diesen Schritt ist. Gerade in Fällen, in denen Betriebe sich aufgrund des Druckes von außen zur Zertifizierung gedrängt sehen, ist die Gefahr des Mißbrauchs sehr hoch (Pfannes/Csernak 1996, S. 121). So führt laut HOMBURG/BECKER der hohe Konkurrenzdruck und die enorme Macht der Abnehmer häufig dazu, daß "sich die Unternehmen nur darauf konzentrieren, möglichst schnell ein entsprechendes Zertifikat in Händen zu halten, ohne den tatsächlichen Wert einer Zertifizierung nach den DIN ISO 9000 Normen kritisch zu hinterfragen" (Homburg/Becker 1996, S. 444).

Eine letzte Schwachstelle der Zertifizierung ist die fehlende Aussagekraft für den Kunden. Wie bereits anhand der Untersuchung von HOMBURG/BECKER dargestellt (siehe Abb. 5.27), erhöht sich durch das Zertifikat das Qualitätsimage beim Kunden erheblich, obwohl der Betrieb die tatsächliche Produktqualität nicht so hoch angelegt hat. Dadurch ist ersichtlich, daß das Zertifikat z. T. nur als Marketinginstrument eingesetzt wird (vgl. Malorny 1996, S. 64). So kann beim Kunden ein verzerrtes Bild entstehen. Beispielsweise ist für den VT in einem zertifizierten GV-Betrieb anhand eines Zertifikates nicht erkennbar, wie genau der Leistungsaspekt den individuellen Bedürfnissen entspricht (vgl. Schlächtermann 1996, S. 258).

Das Zertifikat ist kein Gütesiegel für eine gute Verpflegungsqualität, sondern bestätigt, daß die Darlegung des QM-Systems mit der gewählten branchenneutralen Norm übereinstimmt. GV-spezifische inhaltliche Aussagen werden nicht getroffen (Pfannes 1996, S. 140; vgl. Frey 1992, S. 4; vgl. Poser 1997, S. 75). Ein vorhandenes Zertifikat legt allerdings die Vermutung nahe, daß sich der jeweilige GV-Betrieb zumindest ernsthafte Gedanken über die Bedürfnisse der VT und die verschiedenen Bereiche des Leistungserstellungsprozesses

---

<sup>86</sup> Zu kritischen Aspekten der DIN EN ISO Normenreihe vgl. Kap. 5.5.2

gemacht hat. An dieser Stelle sei angemerkt, daß das QM-System den Folgeüberprüfungen kaum standhalten kann, wenn die Bedürfnisse der Kunden nicht im Zentrum der Überlegungen stehen (vgl. Noll 1992, S. 12).

Hieraus geht hervor, daß der Überlegung, den Betrieb zertifizieren zu lassen, eine gründliche Abwägung der Vor- und Nachteile vorangehen sollte. Hoher zeitlicher und finanzieller Aufwand und die enttäuschten Erwartungen des Betriebes stehen den positiven Auswirkungen, die eine Zertifizierung mit sich bringt, gegenüber (Pfannes/Csernak 1996, S. 122). Eine Zertifizierung sollte niemals als Selbstzweck angestrebt werden, sondern sollte im Zuge der verstärkten Kundenorientierung und der Qualitätssicherung ein formelles Instrument des umfassenden QM-System sein (vgl. Büse 1997, S. 90f.). Dabei soll eine Veränderung der Betriebskultur im Umgang mit dem Qualitätsaspekt eine entscheidende Grundlage schaffen (vgl. Pfannes 1996, S. 140).

#### **5.5.4 Das Verhältnis des QM-Systems auf Basis der DIN EN ISO Normenreihe zum TQM-Konzept**

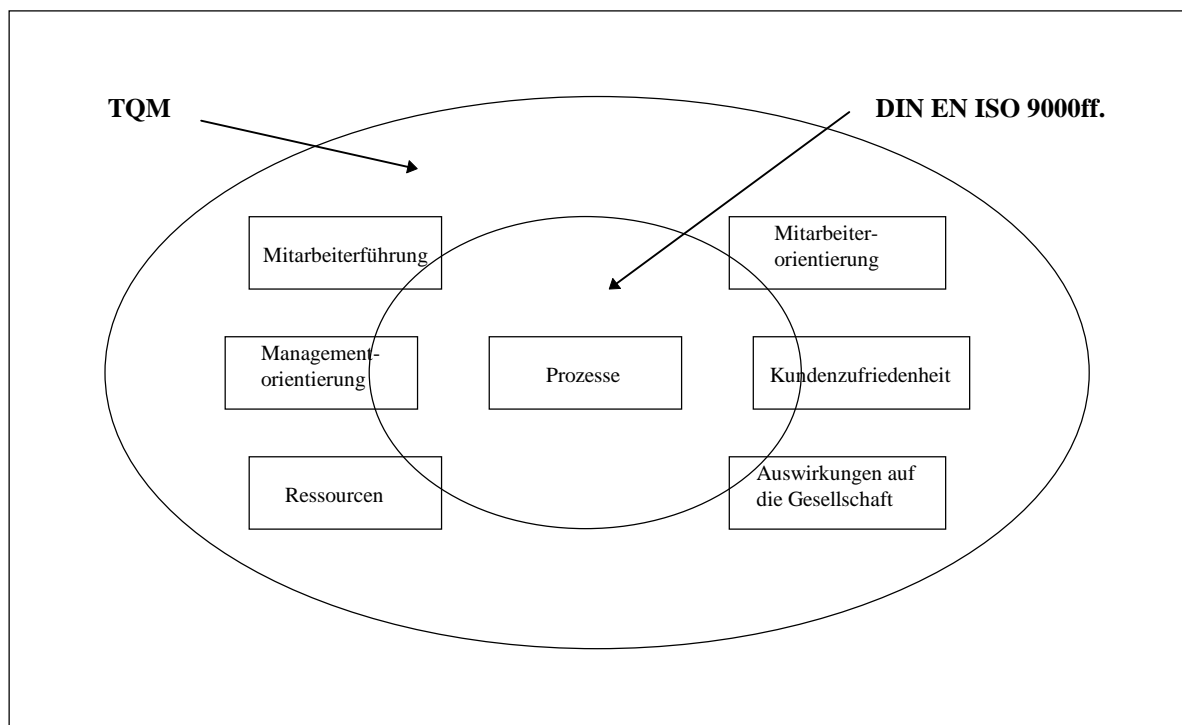
Mit der Veröffentlichung der DIN EN ISO 9000ff. Normenreihe wurde ein Anforderungsprofil für QM-Systeme geschaffen, das den gewandelten Ansprüchen des modernen QMs gerecht werden mußte. MALORNY hat die Bedeutung dieser Normenreihe in Europa weitgehend auf ihren hohen Stellenwert im Rahmen des modularen Konformitätsbewertungsverfahrens der EU sowie auf den marktpolitischen Druck der Kunden zurückgeführt (vgl. Malorny 1996, S. 282). Unternehmen bauen normative QM-Systeme heutzutage aufgrund wirtschaftlicher Bedrängnis auf oder mit dem Ziel, einen Wandel von einem eher produktorientierten Qualitätsverständnis zu einem umfassenden Qualitätsverständnis im Sinne des TQMs herbeizuführen. Dabei glauben viele Unternehmen, daß sie mit dem Aufbau und der Zertifizierung des QM-Systems eben jenen Wandel zu einem modernen Unternehmen herbeiführen können oder schon herbeigeführt haben (vgl. Malorny 1996, S. 282; vgl. Pfannes 1996, S. 140).

Laut PFANNES/LANGHORST sind die DIN EN ISO Normenreihe und TQM keine zwei aufeinander aufbauenden Konzepte, sondern stellen zwei unterschiedliche Strömungen dar (Pfannes/Langhorst 1996, S. 131). Die Normenreihen können ein extern zertifiziertes QM-System aufbauen, welches dem Unternehmen nach außen hin bestätigt, daß durch Schaffung entsprechender Einrichtungen und Abläufe ausschließlich ausreichend sichere Produkte in Verkehr gebracht werden. Um dieses Ergebnis zu erzielen, müssen zwischen Lieferant und Kunden zuerst die nach der DIN EN ISO Normenreihe formulierten und definierten Bedingungen geschaffen werden (vgl. Zink 1995, S. 40). Dann kann man festmachen, daß die DIN EN ISO Normenreihe vorwiegend innenorientiert ist (Zink 1995, S. 41). In diesem Sinne wird in der Literatur davon ausgegangen, daß der eigentliche QM-Prozeß erst mit der praktischen Umsetzung der DIN EN ISO Normenreihe beginnt, aber bei weitem eine nicht ausreichende Bedingung für die Realisierung des TQM ist (vgl. Malorny 1996, S. 282; vgl. Rescheneder 1996, S. 512).

TQM ist nicht nur Bestandteil eines Betriebsführungskonzepts, sondern nimmt darin eine

dominierende Stellung ein. Es stellt Qualität als wichtigsten Erfolgsfaktor des Betriebes voran, der von allen Mitarbeitern getragen werden muß. Es umfaßt alle Bereiche des Betriebes und gibt also die Firmenkultur wieder (vgl. Döttinger/Klaiber 1994, S. 258 und S. 273). Diese Aspekte sollen im folgenden zum Ausdruck gebracht werden.

Abb. 5.28: Die Beziehung zwischen DIN EN ISO 9000ff. Normenreihe und TQM



(Quelle: Pfannes/Langhorst 1996, S. 132)

Mit dieser Darstellung führen PFANNES/LANGHORST aus, daß DIN EN ISO 9000ff. nicht streng von den Faktoren, die TQM ausmachen, getrennt werden kann. Diese Faktoren tauchen teilweise auch als Komponenten im DIN EN ISO 9000ff. auf. DÖTTINGER/KLAIBER vertreten eine ähnliche Auffassung: sie stellen fest, daß viele Teile des TQM durch die Inhalte der DIN EN ISO 9000ff. Normenreihe bereits erfaßt werden (vgl. Döttinger/Klaiber 1994, S. 261). Die folgende Abb. 5.29 zeigt beispielhaft eine Gegenüberstellung der 20 Qualitätselemente der DIN EN ISO 9001 mit den neun Elementen des europäischen Modells für umfassendes QM. Dabei zeigen die Verknüpfungspunkte der einzelnen Elemente der QM-Systeme eine unterschiedliche Gewichtung auf.

Abb. 5.29: Vergleich der QM-Elemente nach DIN EN ISO 9001 mit den Elementen des europäischen TQM-Modells nach EFQM

QM-Elemente DIN EN ISO 9001	QM-Elemente Europäisches TQM-Modell nach EFQM	Führung	Mitarbeiterbeteiligung	Politik und Strategie	Ressourcen	Prozesse	Kundenzufriedenheit	Mitarbeiterzufriedenheit	Auswirkungen auf Gesellschaft	Geschäftsergebnisse
1. Verantwortung der obersten Leitung	(E)	⊕	(E)					(E)	(E)	(E)
2. Qualitätssicherungssystem						⊕				
3. Vertragsüberprüfung						(E)				
4. Designlenkung						(9)				
5. Lenkung der Dokumente						(9)				
6. Beschaffung						(9)				
7. Vom Auftraggeber beigestellte Produkte						⊕				
8. Identifikation und Rückverfolgbarkeit						⊕				
9. Prozeßlenkung (in Produktion und Montage)						(E)				
10. Prüfungen						(9)				
11. Prüfmittel						(9)				
12. Prüfstatus						(9)				
13. Lenkung fehlerhafter Produkte						(E)	(E)			
14. Korrekturmaßnahmen						(E)	(E)			
15. Handhabung, Lagerung, Verpackung, Versand						⊕				
16. Qualitätsaufzeichnungen						(9)				
17. Interne Qualitätsaudits		(E)	(9)			(E)				
18. Schulung		(E)								
19. Kundendienst						(E)	(E)			
20. statistische Methoden						⊕	(E)			

(E): höhere Gewichtung im Rahmen des europäischen TQM-Modells nach EFQM

(9): höhere Gewichtung im Rahmen der DIN EN ISO 9001

⊕ : etwa gleiche Gewichtung

(Quelle: Döttinger/Klaiber 1994, S. 262)

Die DIN EN ISO 9000ff. und TQM befassen sich mit der Aufbau- und Ablauforganisation eines Betriebes. Dabei liegt beim europäischen TQM-Modell die Verantwortung für die Qualitätsaktivität sowohl bei der obersten Leitung als auch bei der gesamten Belegschaft des Betriebes (vgl. Kap. 5.4.4.2.1). Im Gegensatz dazu hat in den DIN EN ISO 9000ff. jeweils die oberste Leitung die Verantwortung, die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele des Betriebes zu formulieren (vgl. DIN EN ISO 9001, 1994, S. 7; vgl. Weindlmaier 1994b,

S. 16). Der Aufbau und vor allem die Dokumentation eines QM-Systems stellen die Eindeutigkeit und Nachvollziehbarkeit von Produktionsprozesse sicher (Zink 1995, S. 41).

Die DIN EN ISO Normenreihe und TQM beinhalten gestaltete Prozesse, um Kundenanforderungen gerecht zu werden und Betriebsergebnisse zu verbessern. TQM zielt insbesondere auf die ständige Verbesserung des Kundennutzens ab. Dabei werden definierte Anforderungen an Produkte bzw. Leistungen auf interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen übertragen. Dieser Prozeß ist eine wichtige Grundlage für die Realisierung von Qualitätsaktivitäten beim TQM (vgl. Kap. 5.4.4.2.1). Die Mitarbeiterbeteiligung stellt sowohl beim TQM als auch bei DIN EN ISO 9000ff. einen wichtigen Faktor dar. Dabei ist diese allerdings beim TQM eine unabdingbare Grundvoraussetzung. D. h., sie ist unbedingt notwendig für das "Leben" dieses Managementsystems (vgl. Pfannes/Langhorst 1996, S. 132). Obwohl die Gemeinsamkeiten als auch die Differenzen zwischen DIN EN ISO 9000ff. und TQM in der einschlägigen wirtschaftlichen bzw. großhaushaltbezogenen haushaltswissenschaftlichen Literatur von verschiedenen Wissenschaftlern unterschiedlich dargestellt sind, besteht jedoch weitestgehend Einigkeit darüber, daß ein QM-System nach DIN EN ISO 9000ff. die Basis für weiterführende kontinuierliche Verbesserungen im Sinne von TQM schafft (vgl. Döttinger/Klaiber 1994, S. 255ff.; vgl. Malorny 1996, S. 282ff.; vgl. Oess 1994, S. 199ff.; vgl. Sondermann 1994, S. 223ff.). Dies wurde durch die im Kap. 5.4.4.3. dargestellten empirischen Untersuchungen<sup>87</sup> gestützt.

Ergänzend führen DÖTTINER/KLAIBER aus, daß eine Verhaltensänderung, die aufgrund der Einbindung aller Organisationseinheiten bei der Analyse und Verbesserung von Betriebsprozessen u. a. auf der Grundlage von Qualitätselementen der Normenreihe DIN EN ISO 9000ff. erfolgt, entscheidend für die Umsetzung des TQM-Konzepts ist (Döttinger/Klaiber 1994, S. 273).

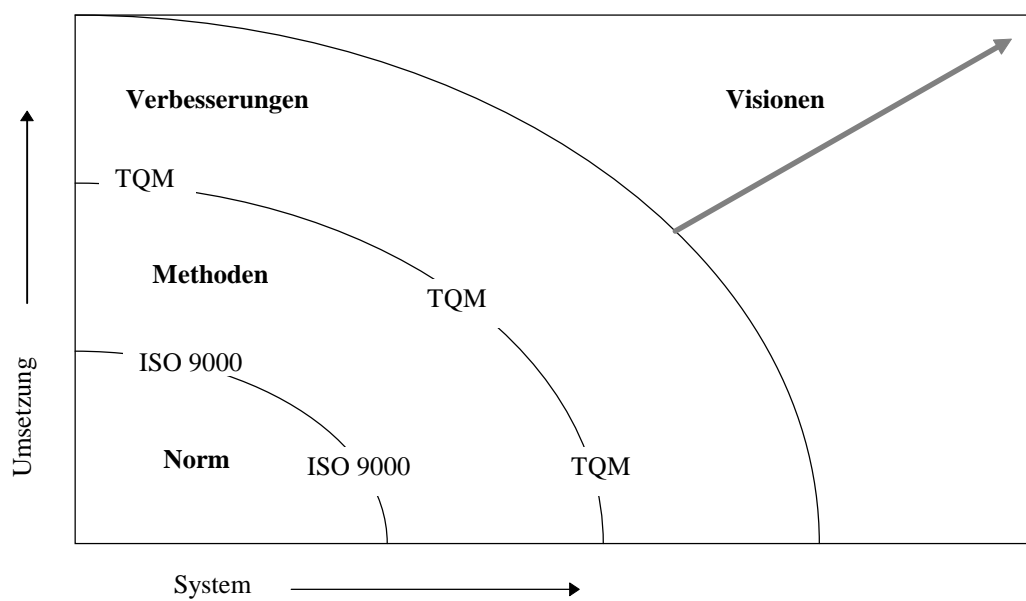
---

<sup>87</sup> Diese Erhebung von MALORNY ergab, daß 86 % der befragten Betriebe offenbar TQM schon geplant bzw. praktiziert haben (siehe Abb. 5.17). Dabei gaben 31 % der befragten Betriebe an, daß die Einführung des TQMs mit der Einführung des QM-Systems nach DIN EN ISO 9000ff. gleichzeitig oder aufeinander folgend geplant wurde (Malorny 1996, S. 43).

Dabei wird eine Zertifizierung gemäß der DIN EN ISO Normenreihe als formelles Instrument des QMs verstanden (Pfannes 1996, S. 140). Darüber hinaus ist festzustellen, daß die DIN EN ISO Normenreihe einen ersten Schritt auf dem Weg zum TQM darstellt.

Der abschließende Gesamtüberblick soll das bisher diskutierte Verhältnis von DIN EN ISO 9000ff. zu TQM verdeutlichen.

Abb. 5.30: Ein Überblick über die Systeme des QMs und ihre Umsetzung



(Quelle: Modifiziert nach Daten von Rescheneder 1996, S. 512)

## **5.6 Darstellung eines exemplarischen Qualitätsmanagementkonzepts eines GV-Betriebes anhand der 6-Stufen-Methode**

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Entwicklungsschritte in Form von DIN EN ISO Normen und des TQM-Modells, die für die Einführung des QMs aller Betriebsarten eine entscheidende Rolle gespielt haben, gezeigt. Darüber hinaus wurden verschiedene praxisorientierte Untersuchungen im Hinblick auf die Effektivität des QMs für deutsche Unternehmen dargestellt, um ihre geänderte Perspektive für das QM zu zeigen. Zu hinterfragen bleibt jedoch damit, wie das QM des GV-Betriebes konkret eingeführt werden kann und welche konkreten Maßnahmen dafür erforderlich sind. Einige Wissenschaftler stellen ebenfalls derartige Fragen und versuchen, entsprechende Konzepte zu entwickeln. In der Literatur finden sich umfangreiche Diskussionen zu dieser Thematik. Dabei gibt es abgeleitete praxisorientierte Vorschläge zum mehrstufigen Modell des QM-Systems (vgl. Döttinger/Klaiber 1994, S. 263-269; vgl. Harris/Klie/Ramin 1995, S. 20; vgl. Poser 1997, S. 74; vgl. Schlüter 1997, S. 84; vgl. Vanorek 1995, S. 10f.). Insbesondere LEHMANN/SCHMID (Lehmann/Schmid 1994, S. 196) und SEIDL (Seidl 1992, S. 5-11) haben GV-betriebsbezogene QM-Modelle entwickelt.

In diesem Kapitel wird der Ansatz von LEHMANN/SCHMID als Beispiel ausgewählt, welchem die 6-Stufen-Methode zur Gestaltung von Arbeitssystemen nach REFA<sup>88</sup> zugrunde liegt. LEHMANN/SCHMID gehen davon aus, daß die 6-Stufen-Methode von REFA universell anwendbar ist, “d. h. sie gilt für alle Bereiche (z. B. technische Rationalisierung, Arbeitsbedingungen, Bewertungsgestaltung) und für alle Systemelemente vom einzelnen Arbeitsplatz bis hin zum gesamten Betrieb” (Lehmann/Schmid 1994, S. 197).

---

<sup>88</sup> Die grundsätzliche Vorgehensweise bei der Arbeitsgestaltung in Form von 6 Stufen ist:

Stufe 1: Ziele setzen.

Stufe 2: Aufgabe abgrenzen.

Stufe 3: Ideale Lösungen suchen.

Stufe 4: Daten sammeln und praktikable Lösungen entwickeln.

Stufe 5: Optimale Lösung auswählen.

Stufe 6: Lösung einführen und Zielerfüllung kontrollieren (REFA 1976, S. 71).



Ausgehend davon kann diese Methode sowohl auf die Neuentwicklung noch nicht vorhandener Arbeitssysteme als auch auf die Weiterentwicklung oder Verbesserung bestehender Arbeitssysteme angewendet werden (REFA 1976, S. 72; vgl. Iselin 1995, S. 24f.). Im Universitätsklinikum Heidelberg wurde mit diesem 6-stufigen Modell ein modifiziertes QM-System entwickelt (vgl. Reincke 1995, S. 354). Bevor auf die einzelnen Stufen des QMs eingegangen wird, wird hier ein Überblick über das von LEHMANN/SCHMID entwickelte mehrstufige Modell des QMs gegeben.

Abb. 5.31: Stufen des Qualitätsmanagements von LEHMANN/SCHMID<sup>89</sup>

Elemente des QM-Systems <sup>90</sup>	Stufen	Kriterien	
(Qualitätspolitik)	1	Festlegung der Anforderungen an die Verpflegungsversorgung - Anforderungen an das Leistungserstellungssystem - Anforderungen an die Verpflegungsleistung	
Qualitätsplanung	2	Analyse des Ist-Zustands der Verpflegungsversorgung - Auswahl der Methoden der Analyse - Durchführung der Analyse	
	3	Planung des Soll-Zustands der Verpflegungsversorgung	Sammlung denkbarer Verbesserungsmaßnahmen
	4		Formulierung praktikabler Verbesserungsmaßnahmen
Qualitätslenkung	5	Realisierung des Soll-Zustands der Verpflegungsversorgung	Auswahl und Einführung der optimalen Verbesserungsmaßnahmen
Qualitätsprüfung	6		Kontrolle der Erfüllung der Anforderungen

(Quelle: Modifiziert nach Daten von Lehmann/Schmid 1994, S. 196)

<sup>89</sup> Im Jahr 1993 haben LEHMANN/SCHMID mit diesem Konzept in den Anstaltsverpflegungseinrichtungen (eine Einrichtung für Behinderte, sieben Kindergärten und drei Horte) eine Fallstudie zum QM durchgeführt.

<sup>90</sup> Zu den Elementen des QM-Systems vgl. Kap. 5.3.2 dieser Arbeit.

### 5.6.1 Stufe 1: Festlegung der Anforderungen an die Verpflegungsversorgung

LEHMANN/SCHMID haben die Anforderungen an die Verpflegungsversorgung im Hinblick auf das QM des GV-Betriebes in zwei Bereichen aufgeteilt:

- Anforderungen an das Leistungserstellungssystem und
- Anforderungen an die Verpflegungsleistung (Lehmann/Schmid 1994, S. 197).

#### 5.6.1.1 Anforderungen an das Leistungserstellungssystem

Die folgende Abb. 5.32 zeigt die Anforderungen an das Leistungserstellungssystem im Rahmen der Aufbau- bzw. Ablauforganisation. Dabei werden die beiden Aufgabenträger und deren Kriterien erfaßt.

Abb. 5.32: Anforderungen an das Leistungserstellungssystem

Hauptkriterien	Teilkriterien	
	Art	Ausprägung
Aufbauorganisation	Arbeitskräfte	Stellenbildung und -besetzung
		Zuordnung von Personen zu Stellen in Abhängigkeit von Qualifikation, Leistungsfähigkeit und Aufgabe
		Ausbildung eines Hierarchiegefüges
		Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortung zu den einzelnen Stellen
		Bereitstellung ausreichender Personalkapazität
		Quantitativ und qualitativ angemessene Ausstattung mit Arbeitskräften
	Betriebsmittel	Delegation wechselnder Aufgaben
		Zuweisung täglich wechselnder Arbeitsaufgaben durch den Küchenleiter unter Vorgabe des Ziels und der einzusetzenden Mittel
Ablauforganisation	Personale Aspekte	Motivation
		Übertragung von Verantwortung, Bereitstellung zweckmäßiger Arbeitsmittel und Anerkennung des Ergebnisses
		Bereitstellung ausreichender Betriebsmittelkapazität
	Räumliche Aspekte	Bereitstellung ausreichender Raumgrößen und einer ausreichenden Anzahl an Räumen, Gewährleistung einer Mindestausstattung an Geräten, Maschinen und Einrichtungen entsprechend der Verpflegungsaufgabe
		Optimierung durch sachgerechte Planung des Mitarbeiterinsatzes
Ablauforganisation	Zeitliche Aspekte	Optimierung durch sachgerechte Planung der Anforderung und des Einsatzes der Betriebsmittel
		Optimierung durch sachgerechte Planung des Produktionsablaufs (u. a. Minimierung von Warmhaltezeiten)

(Quelle: Lehmann/Schmid 1994, S. 198)

#### **5.6.1.1.1 Im Rahmen der Aufbauorganisation**

BOTTLER faßt den Begriff der Aufbauorganisation folgendermaßen zusammen: “Unter Aufbauorganisation versteht man den statischen Beziehungszusammenhang zwischen organisatorischen Elementen, insbesondere zwischen den Stellen” (Bottler 1982, S. 52). Hierbei wird unter einer Stelle die kleinste organisatorische Einheit verstanden, der ein Bündel von Teilaufgaben zugeordnet wird (Lehmann/Schmid 1994, S. 197). Als Aufgabenträger kommen humane oder technische Potentiale oder Kombinationen derselben in Betracht, d. h. Arbeitskräfte und Betriebsmittel (Bottler 1982, S. 53).

##### ■ **Arbeitskräfte:**

Als Anhaltspunkte für den quantitativen und qualitativen Personalbedarf dienen Richtwerte für Großküchen, in denen die Zubereitung und Ausgabe im Vordergrund steht. Laut BOTTLER sind in der Praxis der Personalbedarfermittlung der quantitative und der qualitative Aspekt immer untrennbar verbunden (Bottler 1986d, S. 203). Die Anzahl der VT, der Umfang der Verpflegungsleistung, der Grad der technischen Ausstattung, der Einsatz von Lebensmitteln, die Verarbeitungsstufen derselben sowie Fehlquoten durch Urlaub, Krankheit etc. (vgl. Kap. 4.3.2.2.1) können den Bedarf an nötigem Personal beeinflussen (vgl. Bottler 1986d, S. 211). Voraussetzungen an die Mitarbeiter sind: genügende Qualifikation, Kompetenz und Verantwortungsbewußtsein. Weitere Anforderungen im Rahmen der Aufbauorganisation betreffen Aufsicht und Delegationspflicht der Führung sowie nötige Maßnahmen zur Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter (Lehmann/Schmid 1994, S. 197f.; vgl. Schreiber/Will/Strecker 1997, S. 56) (siehe Abb. 5.32).

##### ■ **Betriebsmittel:**

Aufgrund der technischen Entwicklung, insbesondere bei Küchengeräten und -maschinen, kommt dem Einsatzplan der Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozeß des GV-Betriebes immer eine Bedeutung zu. Einerseits führt der vermehrte Einsatz von Maschinen als Ersatz menschlicher Arbeitskraft und ständige technische Verbesserungen der Betriebsmittel zu erheblichen Kosten in den GV-Betrieben, andererseits kann hierdurch die Produktivität der Leistungserstellung stark verbessert werden (vgl. Gronau/Otto/Bottler

1997, S. 61). Laut LEHMANN/SCHMID besteht ein quantitativer und qualitativer Bedarf an Betriebsmitteln in allen Bereichen eines Verpflegungssystems. Daher wird eine richtige Bedarfsermittlung als entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Leistungserstellung des GV-Betriebes betrachtet. Der Bedarf an Betriebsmitteln steht - genau wie beim Personalbedarf - in Zusammenhang mit der Anzahl der VT, dem Umfang der Verpflegung, dem Verarbeitungsgrad der eingesetzten Lebensmittel, der Ausbildung und der Anzahl der vorhandenen Arbeitskräfte etc. Dabei spielt die Bereitstellung ausreichender Raumgrößen und einer ausreichenden Anzahl an Räumen zur Hervorbringung der Verpflegungsleistung ebenfalls eine große Rolle (Lehmann/Schmid 1994, S. 198).

#### **5.6.1.1.2 Im Rahmen der Ablauforganisation**

Unter Ablauforganisation wird die räumliche und zeitliche Strukturierung der erforderlichen Aktionen zur Aufgabenerfüllung verstanden (Bottler 1982, S. 55). Während in der Aufbauorganisation im Rahmen einer Arbeitsanalyse und -synthese das räumliche und zeitliche Zusammenwirken der verschiedenen Produktionsfaktoren gestaltet wird, beziehen sich die Anforderungen an die Ablauforganisation auf dieses Zusammenwirken. Darüber hinaus können zum zielgerechten Zusammenwirken der Produktionsfaktoren für die Speisenproduktion die Anforderungen im Hinblick auf die personalen, räumlichen und zeitlichen Aspekte betrachtet werden (Lehmann/Schmid 1994, S. 198) (vgl. Abb. 5.32).

##### ● Personale Aspekte:

Zu den personalen Aspekten gehören die Qualifikation der Mitarbeiter und ihr Einsatz mit der entsprechenden Qualifikation. In der Regel liegt die Verantwortung für den optimalen Personaleinsatz beim Küchenleiter (vgl. Schmid 1995a, S. 32). Die Planung der Menüs und der Arbeitsablauf stehen in Verbindung mit dem Personaleinsatz. Hierbei stimmt der Küchenleiter die zu bewältigenden Aufgaben und die Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter aufeinander ab. Ansonsten kann es zu einer Über- oder Unterforderung der Mitarbeiter führen, welche Einfluß auf die Motivation der Mitarbeiter hat. Außerdem ist es im Zusammenhang mit dem personalen Aspekt notwendig, die fachliche Betreuung und Anleitung von geringer qualifizierten Mitarbeitern durch Schulung bzw. Weiterbildung

ständig zu verbessern (vgl. Lehmann/Schmid 1994, S. 19; vgl. Lunkenheimer 1982, S. 661).

■ Räumliche Aspekte:

Zu den räumlichen Aspekten gehört die sachgerechte Planung der Anschaffung und des Einsatzes der Betriebsmittel. Zur optimalen Ausnutzung der Betriebsmittel müssen einerseits im Hinblick auf einen effizienten Produktionsablauf aus den vorhandenen Geräten und Maschinen jeweils die für die einzelnen Arbeitsaufgaben zweckmäßigsten ausgewählt werden (vgl. Vanorek 1995, S. 11). Andererseits sollen die Betriebsmittel funktionell angeordnet werden.<sup>91</sup> Dabei sollen sowohl ökonomische, hygienische und ernährungsphysiologische Aspekte als auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt werden. So können vorhandene Maschinen bzw. Geräte sinnvoll in den Arbeitsablauf integriert und zweckmäßig optimal genutzt werden (vgl. Lehmann/Schmid 1994, S. 199).

■ Zeitliche Aspekte:

Das Zusammenwirken von Produktionsfaktoren muß auch unter zeitlichen Aspekten betrachtet werden. Dabei stehen die sog. Zielzeiten, wie z. B. feste Essenszeit oder Zeiten der Leistungsbereitstellung bei Außer-Haus-Lieferung innerhalb des GV-Betriebes im Vordergrund, da diese unbedingt eingehalten werden müssen (vgl. Vanorek 1995, S. 11). Deshalb müssen die Leistungserstellungsprozesse so gesteuert werden, daß die Verpflegungsleistung innerhalb der festgelegten Arbeitszeit rechtzeitig bis zum Verzehr hergestellt werden kann. Die Einhaltung der Zielzeiten unterliegt der Art und der Anzahl der herzustellenden Menüs sowie der vorhandenen Produktionsfaktorkapazität, wie z. B. Anzahl der Mitarbeiter und vorhandene Geräte etc. Im Hinblick auf die Qualitätserhaltung des Essens ist darauf zu achten, daß Mindestgarzeiten während des Herstellungsprozesses eingehalten werden, daß Höchstgarzeiten nicht überschritten werden und daß die Fertigstellung nicht zu früh erfolgt. Dadurch können qualitätsmindernde Warmhaltezeiten vermieden bzw. minimiert werden (vgl. Lehmann/Schmid 1994, S. 199).

---

<sup>91</sup> Aufgrund der veränderten Bedürfnisse der Mitarbeiter gewinnt im Hinblick auf die angemessene Gestaltung der Betriebsmittel für den optimalen Arbeitsplatz die ergonomisch eingerichtete Großküche zunehmend an Bedeutung (Kap. 5.7.3.1).

### 5.6.1.2 Anforderungen an die Verpflegungsleistung

Wie in Kap. 4.5 und in Kap. 5.1 bereits erwähnt, haben sich die Anforderungen der VT an die Verpflegungsleistung und die gesetzlichen Anforderungen an GV-Betriebe im Vergleich zu früher vielschichtig verändert. Die daraus resultierende veränderte Sichtweise des GV-Betriebes in Richtung einer umfassenden Qualitätsorientierung gewinnt daher zunehmend an Bedeutung.<sup>92</sup> In GV-Betrieben wird eine systematische Operationalisierung der Teilqualitäten als eine der wichtigsten Aufgaben zur Realisierung des VT-orientierten Qualitätsmanagements betrachtet. Zwischen der Operationalisierung der Teilqualitäten und den Anforderungen an die Verpflegungsleistung besteht ein untrennbarer Zusammenhang.

Bei der Auseinandersetzung mit den Anforderungen an die Verpflegungsleistung fällt auf, daß LEHMANN/SCHMID im Hinblick auf die Anforderungen an die Verpflegungsleistung nur drei Werte, Eignungs-, Gesundheits- und Genußwert, berücksichtigt haben (vgl. Lehmann/Schmid 1994, S. 199). Weitere Vertreter dieses Aspekts sind BALLING (Balling 1991, S. 99), die DGE (DGE 1976, S. 327), HÖTZEL/ZITTERMANN (Hötzel/Zittermann 1992, S. 95f.), LEITZMANN (Leitzmann 1984, S. 672), PAULUS (Paulus 1989, S. 22), SCHWERDTFEGER (Schwerdtfeger 1985, S. 169f.) etc.

An dieser Stelle muß wiederholt betont werden, daß die verschiedenen Teilqualitäten auf die Beurteilung der gesamten Verpflegungsleistungen des GV-Betriebes Einfluß nehmen können.<sup>93</sup> Die von LEHMANN/SCHMID zusammengefaßten drei Anforderungen sind allerdings nur einige der Teilqualitäten des gesamten Spektrums der Teilqualitäten der Leistungen (siehe Abb. 5.3). Das bedeutet, daß die Anforderungen an die Verpflegungsleistung alle möglichen Teilqualitäten umfassen können. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel auf die Darstellung von LEHMANN/SCHMID der Anforderungen an die Verpflegungsleistung verzichtet.

---

<sup>92</sup> Vgl. Kap. 5.1.1 und Kap. 5.3

<sup>93</sup> Vgl. Kap. 5.2.2.2 und Kap. 5.2.2.3

### 5.6.2 Stufe 2: Analyse des Ist-Zustands der Verpflegungsversorgung

Anhand der festgelegten Anforderungen an die Verpflegungsversorgung kann nur mit Hilfe der ausgewählten Methoden eine Analyse des Ist-Zustandes der Leistungen des GV-Betriebes durchgeführt werden (vgl. Lehmann/Schmid 1994, S. 201f.). In der Literatur gibt es zahlreiche Methoden zur Erfassung der Bestandsaufnahme. Es muß dabei die Aufgabe der Führung des GV-Betriebes sein, die geeigneten Methoden auszuwählen (vgl. Bielig/Emschermann 1982, S. 662; vgl. Bruhn 1996, S. 110-124; vgl. Daumenlang/Palm 1996, S. 363ff.; vgl. Poser 1997, S. 74). Beispielsweise haben LEHMANN/SCHMID folgende Methoden zur Ist-Analyse der Verpflegungsversorgung ausgewählt.

Abb. 5.33: Ausgewählte Methoden zur Durchführung der Ist-Analyse der Verpflegungsversorgung

Methoden zur Beschreibung und Bewertung	
Leistungserstellungssystem	Verpflegungsleistung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dokumentenanalyse,</li> <li>- Personalbefragung (strukturiertes Interview),</li> <li>- Betriebsmittelerfassung,</li> <li>- Multimomentstudie,</li> <li>- Zeit-Temperatur-Profile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charakterisierung der zu versorgenden Personen,</li> <li>- Analyse vorhandener Speisenpläne für die verschiedenen Jahreszeiten,</li> <li>- Rezepturauflösung,</li> <li>- Energie- und Nährstoffberechnung,</li> <li>- Kostenberechnung,</li> <li>- Portionsmengenerfassung,</li> <li>- Lebensmittelerfassung,</li> <li>- Bewertete Verkostung,</li> <li>- Befragung der Essenteilnehmer.</li> </ul>

(Quelle: Modifiziert nach Daten von Lehmann/Schmid 1994, S. 201)

Die Durchführung der Analyse des Ist-Zustands findet in der Regel im Sinne des internen Audits statt. Die Beteiligung der Mitarbeiter ist hierfür unbedingt erforderlich. In diesem Sinne gewinnt die Arbeit des Qualitätszirkels in GV-Betrieben zur Ermittlung des Ist-Zustands des Arbeitsbereichs und der Entwicklung von Lösungsempfehlungen zunehmend an Bedeutung (vgl. Arens-Azevedo 1995a, S. 120; vgl. Wicher 1987, S. 335f.).

Für die Beschreibung und Bewertung des Leistungserstellungssystems gilt folgendes:

Ausgehend von der Dokumentenanalyse wie z. B. von Arbeitsplatzbeschreibungen, Stellenbesetzungsplänen, Organigrammen und Personalbefragungen werden Informationen zur Stellenbezeichnung, -einordnung und -vertretung, zur Personalqualifikation und -zufriedenheit sowie zu Kommunikationsbeziehungen innerhalb des GV-Betriebes geliefert (Lehmann/Schmid 1994, S. 202). Die Betriebsmittelerfassung wird mit Hilfe eines Grundrisses des Küchenbereichs mit den verschiedenen Räumen durchgeführt. Dabei werden Informationen über Standorte, Art, Menge, Zustand und technische Daten sämtlicher Geräte und Maschinen erfaßt (Lehmann/Schmid 1994, S. 202). Durch die Multimomentstudie können die Häufigkeiten festgelegter Ablaufarten während der Hauptarbeitszeit erfaßt werden, so werden Produktionsabläufe im Hinblick auf personale, räumliche und zeitliche Aspekte zusammengefaßt. Daraus wird der Entwurf eines aussagefähigen Bildes von Ist-Abläufen im Küchenbereich hergestellt (Lehmann/Schmid 1994, S. 202; vgl. Landau 1984, S. 85). Eine weitere Methode ist das Zeit-Temperatur-Profil. Dieses kann für einzelne hygienisch sensible Menükomponenten erstellt werden, wobei mittels eines Speisenthermometers der Temperaturverlauf der Speisen vom Produktionsbeginn bis zum Zeitpunkt des Verzehrs dokumentiert wird (vgl. Eisgruber/Stolle 1994, S. 337). Mit Hilfe dieser Untersuchungen können kritische Phasen deutlich hervorgehoben werden, und es kann eine Risikominimierung durch Veränderungen im Produktionsprozeß erreicht werden (Lehmann/Schmid 1994, S. 202).

Zur Beschreibung und Bewertung der Verpflegungsleistung kann zuerst ausgehend von der Charakterisierung der zu versorgenden VT eine Analyse der vorhandenen Speisenpläne des GV-Betriebes vorgenommen werden. Dabei sollte ein Speisenplan aus jeder Jahreszeit, der sich jeweils auf einen zusammenhängenden Zeitraum von z. B. vier Wochen bezieht, ausgewählt und analysiert werden. Während der Analyse werden die angebotenen Speisen in verschiedene Menükomponenten bzw. in Speisengruppen aufgeteilt und zusammengefaßt. Daraus werden Informationen über die Angebotshäufigkeit, die Menükombinationen sowie die Variationsbreite des Angebots etc. gewonnen. Hierbei wird die Rezepturauflösung als Methode verwendet. Durch diese auseinandergenommenen Rezepte können die verwendeten Zutaten nach Art und Menge sowie nach Zubereitungsart der entsprechenden Speisen geordnet werden. Darüber hinaus bilden sie eine wichtige



Grundlage zur Berechnung und Bewertung des Energie- und Nährstoffgehalts sowie der Lebensmittelkosten der zubereiteten Speisen. Dazu ist die Analyse der ausgegebenen Portionsmengen erforderlich. Durch diese Analyse kann der GV-Betrieb Informationen darüber bekommen, ob die Mengen der Speisen mit dem Bedarf der VT bezüglich ihrer unterschiedlichen Verfassung übereinstimmen (vgl. Mück/Karg 1988, S. 9ff.). Eine besondere Bedeutung kommt dabei den zurückgebliebenen Speisenresten als wichtiges Kriterium zu, inwiefern die VT mit den angebotenen Speisen zufrieden oder unzufrieden sind (vgl. Weiß 1983, S. 4) (vgl. Kap. 4.3.2.2.4). Weiterhin haben LEHMANN/SCHMID die Lebensmittelerfassung als eine Methode für die Analyse des Ist-Zustandes der Verpflegungsleistung eines GV-Betriebes empfohlen. So kann z. B. die Ermittlung aller verwendeten Lebensmittel für ein Produkt u. a. im Hinblick auf Kriterien wie Conveniencegrad oder Mindesthaltbarkeitsdatum etc. differenzierte Aussagen über die Qualität der eingesetzten Lebensmittel geben. Schließlich kann die gesamte Bewertung von Leistungen durch eine Befragung der VT erfolgen. Dabei werden Fragen zur Verkostung einzelner Speisen oder zu spezifischen Wünschen gestellt (Lehmann/Schmid 1994, S. 202). Die so ermittelten Teilqualitäten und deren Erfüllung von Seiten der VT nehmen erheblichen Einfluß auf die Erstellung des Soll-Konzepts.<sup>94</sup>

### **5.6.3 Stufe 3 und 4: Planung des Soll-Zustands der Verpflegungsversorgung**

In dieser Stufe werden zuerst die grundsätzlich denkbaren idealen Verbesserungsmaßnahmen formuliert und auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüft. Hierbei bildet die in Stufe 2 zusammengefaßte Beschreibung und Bewertung der Verpflegungsversorgung eine grundlegende Basis (Stufe 3). Anschließend werden alle für eine Umsetzung in der Praxis geeigneten Lösungsmöglichkeiten detailliert ausgearbeitet, sinnvoll miteinander verknüpft und dokumentiert (Stufe 4). Diese Arbeitsschritte können mit Hilfe von Experten-

---

<sup>94</sup> Durch Befragung von VT und Mitarbeitern können die Meinungen über die Gesamtleistung ermittelt werden (siehe auch Abb. 5.7). Diese Beurteilungen geben wichtige Hinweise für die Einführung des QMs. Ausgehend von den Anforderungen der VT werden insbesondere Betriebsziele entwickelt, aus denen Qualitätsstandards abgeleitet werden (siehe Abb. 5.6). Dabei werden Aspekte von anderen Interessenträgern ebenfalls zur Festlegung des Qualitätsstandards einbezogen (vgl. Kap. 5.2.2.3; Abb. 5.5).

gesprächen oder durch eigene Mitarbeiter des GV-Betriebes durchgeführt werden. Dabei soll ein ständiger Informationsaustausch zwischen der Führung des GV-Betriebes und den Mitarbeitern stattfinden, um mögliche Defizite und Fehler während der Implementierung von Verbesserungsvorschlägen zu erkennen. Weiterhin kann durch umfassenden Informationsaustausch von allen Beteiligten einer bestehenden Skepsis, einer Ablehnung oder Ängsten gegenüber der Vorgehensweise entgegenwirkt werden (vgl. Lunkenheimer 1982, S. 658; vgl. Seidl 1992, S. 5). Dazu kann eine Veränderung der Verhaltensweise von Mitarbeitern durch z. B. Schulung oder Überzeugung den Abbau dieser Schwierigkeiten noch erleichtern. Daraus ist ersichtlich, daß die Motivation der Mitarbeiter für die Durchführung des QMs eine entscheidende Rolle spielt.

#### **5.6.4 Stufe 5 und 6: Realisierung des Soll-Zustands der Verpflegungsversorgung**

In dieser Stufe wird die beste der vorgeschlagenen Gesamtlösungen ausgewählt und schrittweise in das Verpflegungssystem eingeführt (Stufe 5). LEHMANN/SCHMID haben die Verbesserungsmaßnahmen, insbesondere im Bereich der Betriebsmittel, in kurz-, mittel- und langfristige Phasen unterschieden. Zu den kurzfristigen Maßnahmen gehören z. B. die ausreichende Bestückung sämtlicher Lager-, Kühl- und Arbeitsräume mit Regalen bzw. Schränken oder die Beschaffung von verschiedenen, für eine effiziente Arbeitsweise notwendigen Arbeitsmitteln etc., die im Küchenbereich umgehend beschafft werden müssen. Im Gegensatz dazu beinhalten mittel- und langfristige Maßnahmen z. B. die Beschaffung von modernen Betriebsmitteln oder umfangreiche Umbauarbeiten. Dafür ist eine Hilfe von den für das QM verantwortlichen Fachkräften erforderlich. Daher sind manchmal erhebliche Investitionsausgaben unvermeidlich (Lehmann/Schmid 1994, S. 206; vgl. Engelbrecht 1994, S. 314; vgl. Kneuker 1994, S. 20f.). In Kooperation mit Fachkräften können die Auswirkungen der eingeführten Lösungsmaßnahmen im Hinblick auf die Erfüllung der Anforderungen überprüft und ggf. geändert werden (vgl. Leicht-Eckardt 1995, S. 138; vgl. o.V. 1984, S. 174ff.).

Anschließend findet eine gesamte Kontrolle der Anforderungserfüllung statt, bei der Befragungen bei Mitarbeitern oder bei VT hilfreich sind. Die gefundenen Abweichungen

müssen im Anschluß wieder analysiert werden, und das Ergebnis dient als Grundlage für die Festlegung von weiteren Verbesserungsmaßnahmen (Stufe 6). Dies macht deutlich: die Einführung des QMs im GV-Betrieb ist keine einmalige Aktion, sondern ein nicht endender Prozeß. Dabei muß die Führung des GV-Betriebes ihren klaren Willen zum Ausdruck bringen, wichtige Betriebsziele mit Hilfe eines QM-Systems zu verwirklichen (vgl. Kap. 5.3.1.1).

## **5.7 Ergänzende Instrumente zur Durchführung des Qualitätsmanagements**

### **5.7.1 Überblick über die ergänzenden Instrumente in den drei Bereichen**

In der Literatur finden sich zahlreiche Diskussionen über die anwendungsrelevanten Instrumente für das QM in GV-Betrieben (vgl. Arens-Azevedo 1995a, S. 120; vgl. Fink/Strube/Rupieper/Stenzel/Hay 1996, S. B3.35; vgl. Lehmann/Schmid 1994, S. 195-208; vgl. Sobotka 1996, S. 68-77; vgl. Witt 1994, S. 176-183; vgl. Zink 1992, S. 30f.; vgl. Zink/Schubert/Fuchs 1994, S. 27f.). Sie verfolgen das Ziel, ein Eigenkontrollsystem zu entwickeln und damit die Durchführung des QMs eines GV-Betriebes zu unterstützen<sup>95</sup> (vgl. Sobotka 1996, S. 70f.).

Bei der Auseinandersetzung mit den verschiedenen Konzeptionen fällt auf, daß die Einordnung dieser Instrumente im Hinblick auf den Teilbereich des GV-Betriebes nicht einheitlich ist. Sie unterscheiden sich je nach Forschungsgegenstand oder Zielgruppe der eingeführten Untersuchungen. Zur Einordnung der Instrumente des QMs versuchen manche Wissenschaftler folgende Aspekte als Rahmenbedingungen zu nehmen:

- personelle Aspekte,
- organisatorische Aspekte,
- technische Aspekte und
- leistungserstellungsbezogene Aspekte (vgl. Lehmann/Schmid 1994, S. 195-208; vgl. Sobotka 1996, S. 68-77; vgl. Zink 1992, S. 30f.).

Einige der unter o. g. Aspekte dargestellten Instrumente wurden in den vorangegangenen Kapiteln z. T. ausführlich dargestellt bzw. kurz erwähnt. Aus diesem Grund werden ergänzende Instrumente für das QM eines GV-Betriebes in der folgenden Abbildung

---

<sup>95</sup> Eine Konzeption im Lebensmittelbereich des Handwerks und Handels, der GV und der Gastronomie wurde im Fachbereich Oecotrophologie der Fachhochschule Münster im Jahr 1993 entwickelt. Es handelt sich dabei um ein Instrumentarium für ein QM-System, welches von SOBOTKA zur Unterstützung des betriebseigenen Kontrollsystems und der außerbetrieblichen Prüfung bei der Herstellung, Behandlung und dem Inverkehrbringen von Verpflegungskomponenten in Zusammenarbeit mit Einrichtungen der stationären Alten- und Behindertenhilfe sowie Krankenhäusern konzipiert wurde (Sobotka 1996, S. 70).

zusammengefaßt.

Abb. 5.34: Überblick der ausgewählten Instrumente in den drei Bereichen

Bereiche	Aufgabe	Instrumente
Personeller Bereich	Wahrnehmung der Sorgfalts- pflicht der Führung	- Organigramm, - Funktionsdiagramm, - Stellen- und Arbeitsbeschreibungen, - Verfahrens- und Arbeitsanweisungen.
	Qualifikationsverbesserung der Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung	- Schulung, - Fort- und Weiterbildung.
	Förderung der Motivation der Mitarbeiter	- Anreizsystem zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation.
Bereich der technischen und organisatorischen betriebs- eigenen Struktur	Räumliche Zuordnung und die ergonomische Gestaltung der Einrichtungen	- Räumliche Zuordnung der Funktionsräume und Schaffung kurzer Wege, - Arbeitssicherheitsmaßnahmen bezüglich des ergonomischen Aspektes.
	Hygienische Kontrolle zur Erhaltung der Küchenhygiene	- Berücksichtigungen von baulichen Anforderungen, Anforderungen an Geräte und Maschinen sowie an Küchen- personal, - Festlegung des Hygieneplans, - Regelmäßige Schulung und Kontrolle der hygienischen Zustände
Leistungserstell- ungsbereich	Erfassung der möglichen Risiken und deren Einfluß auf die Qualitätsänderungen	- Erfassung des hygienischen Ist-Zustands durch Schwach- stellen-Analyse
	Präventives hygienisches QM	- HACCP-Konzept

(Quelle: Eigene Darstellung)

Im folgenden werden die zusammengefaßten Instrumente in den drei Bereichen näher dargestellt.

## **5.7.2 Personeller Bereich**

### **5.7.2.1 Wahrnehmung der Sorgfaltspflicht der Führung**

Wie bereits dargestellt, ist die Führung des GV-Betriebes für die Gewährleistung bzw. Verbesserung der Qualität der Leistungen verantwortlich. Daher setzt QM die Bereitschaft der Führung voraus, Qualität zum Mittelpunkt ihrer Aktivität zu machen. Sie muß klare, strategisch ausgerichtete Betriebsziele festlegen und damit eine betriebspezifische Qualitätspolitik in Gang bringen<sup>96</sup> (vgl. Höß 1995, S. 11; vgl. Kirchner 1995, S. 507f.; vgl. Kracht 1992, S. 267; vgl. Müller/Treike 1995, S. 191; vgl. Sobotka 1996, S. 71). Während der Beschäftigung mit der vorrangigen Ausrichtung auf die Entwicklung eines QM-Systems soll die Führung eines GV-Betriebes ihre Sorgfaltspflichten wahrnehmen und diese Wahrnehmung muß bei der Durchführung des eigenen QM-Systems einbezogen werden. Diese Pflichten der Führung beruhen auf rechtlichen Grundlagen:

- Ordnungswidrigkeiten<sup>97</sup> § 130: “Verletzung der Aufsichtspflicht”,
- LMBG § 51-55: “Strafen und Ordnungswidrigkeiten”,
- weitere lebensmittelrechtlichen Vorschriften (Bertling 1996b, S. 9).

Die Sorgfaltspflicht beinhaltet Erkundigungs-, Prüfungs- und Vertretungspflicht. Aus der Prüfungspflicht entsteht die Verpflichtung zur Weiter- und Fortbildung aller Beteiligten, d.h. Schulungspflicht (Bertling 1996b, S. 10). In der folgenden Abb. 5.35 werden diese Sorgfaltspflichten und deren Kriterien zusammengefaßt.

---

<sup>96</sup> Vgl. Kap. 5.3.2

<sup>97</sup> In OWiG § 130 heißt es: “Wer als Inhaber eines Betriebes oder Unternehmens vorsätzlich oder fahrlässig die Aufsichtsmaßnahmen unterläßt, die erforderlich sind, um in dem Betrieb oder Unternehmen Zuwiderhandlungen gegen Pflichten zu verhindern, die den Inhaber als solchen treffen und deren Verletzung mit Strafe oder Geldbuße bedroht ist, handelt ordnungswidrig, wenn eine solche Zuwiderhandlung begangen wird, die durch gehörige Aufsicht hätte verhindert werden können. Zu den erforderlichen Aufsichtsmaßnahmen gehört auch die Bestellung, sorgfältige Auswahl und Überwachung von Aufsichtspersonen” (Bertling 1996b, S. 9).

Abb. 5.35: Kriterien der Sorgfaltspflicht der Führung des GV-Betriebes

Arten der Sorgfaltspflicht	Kriterien
Erkundigungspflicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rechtzeitig vor dem Herstellen, Abpacken, Inverkehrbringen,</li> <li>- umfassend alle Aspekte berücksichtigen,</li> <li>- unabhängige Stelle, z. B. Amt, Verbände,</li> <li>- zuständige Stelle, z. B. Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsamt, Ordnungsamt, vereidigter Sachverständiger.</li> </ul>
Prüfungspflicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prüfung von Rohstoffen: Eingang/Lagerung,</li> <li>- Prüfung von Zwischenprodukten: Zusammensetzung/Mikrobiologie/Lagerung,</li> <li>- Prüfung von Maschinen und Geräten: Hygiene/Funktion/technische Sicherheit,</li> <li>- Prüfung von Räumen: Produktionsräume/Lagerräume/Kühlräume,</li> <li>- Prüfung von Personal-Hygiene: persönliche Sauberkeit, Schutzkleidung etc.,</li> <li>- Prüfung von Verpackungen: Hygiene/Eignung für das spezielle Lebensmittel,</li> <li>- Prüfung von Endprodukten und Rückstellmustern.</li> </ul>
Schulungspflicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maßnahmen zur Weiter- und Fortbildung,</li> <li>- Lesen von Fachliteratur,</li> <li>- Teilnahme an Fachtagungen.</li> </ul>
Vertretungspflicht (Delegationspflicht)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl des Beauftragten: fachliche Fähigkeiten, Zuverlässigkeit, Führungseigenschaften, gesundheitliche Eignung,</li> <li>- Organisation des Betriebes: Festlegung der Verantwortungsbereiche, Regelungen der Funktionsabläufe und Verwaltungsabläufe, Koordination,</li> <li>- Überprüfung: regelmäßige Überprüfung und fortlaufende Überwachung der Forderungen delegierter Verantwortung, Organisation des Betriebes.</li> </ul>

(Quelle: Modifiziert nach Daten von Bertling 1996b, S. 11-13)

#### ■ Erkundigungspflicht:

Für BERTLING ist die Wahrnehmung dieser Pflicht durch regelmäßiges Lesen von Tagespresse, Fachbüchern und -zeitschriften sowie Besuch von Fachtagungen etc. gegeben (Bertling 1996b, S. 11; vgl. Rexroth 1994, S. 316). Hierbei ist hervorzuheben, daß die Ergebnisse der Erkundigungen von der Führung kritisch geprüft werden müssen. Weiterhin darf die Führung sie nicht in ihrem Interesse auslegen. Aus diesem Grund faßt BERTLING die Erfordernisse einer Erkundigungspflicht so zusammen, daß die Führung die Erkundigungen rechtzeitig und umfassend von unabhängigen und zuständigen Stellen einholt und diese an der richtigen Stelle verwendet (vgl. Bertling 1996b, S. 9). Auch sollte die Meinung älterer Kollegen und eines Anwalts mit Einschränkung beachtet werden, da die

Meinung älterer Kollegen keineswegs immer richtig sein muß und ein Anwalt für Steuer- oder Wettbewerbsrecht nicht unbedingt das Lebensmittelrecht beherrscht (vgl. Bertling 1996b, S. 9 und S. 11) (Abb. 5.35).

■ Prüfungspflicht:

Aus der Prüfungspflicht ergibt sich eine Vielzahl von Forderungen und Aufgaben für die Führung, wie die in der Abb. 5.35 zusammengefaßten Prüfungsschwerpunkte deutlich machen. In der Regel können nur solche Mitarbeiter prüfen, die die erforderlichen Kenntnisse und die Kompetenz zur Prüfung besitzen. Aus diesem Grund muß in den GV-Betrieben die Schulung oder Weiterbildung für die Mitarbeiter regelmäßig stattfinden, da die Kenntnisse der Mitarbeiter durch entsprechende Schulung gefestigt bzw. verbessert werden können. Dazu ist aufgrund der Vorgabe durch die Richtlinie 93/43/EWG über Lebensmittelhygiene die Schulung der Mitarbeiter zur Pflicht geworden (Bertling 1996b, S. 9).

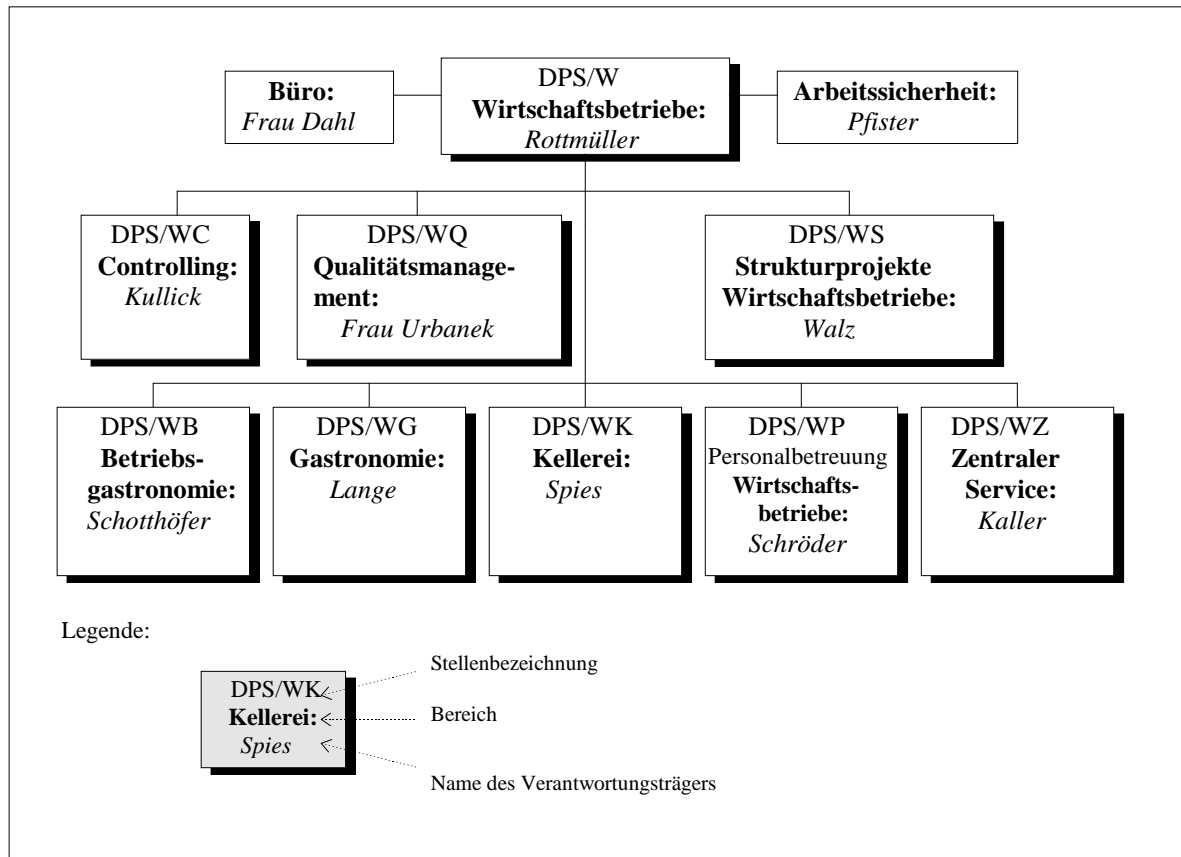
■ Vertretungspflicht:

Da ein Verantwortlicher nicht allein allen Pflichten nachkommen kann, ergibt sich eine Vertretungspflicht oder Delegationspflicht. Dafür ist ein funktionierendes Vertretungssystem bzw. eine klare Organisation des Betriebes erforderlich, die entsprechende Kompetenz der mit den Pflichten beauftragten Personen voraussetzen (vgl. Bertling 1996b, S. 13). In der Regel verwendet ein GV-Betrieb zum Aufbau der Organisationsstruktur das Organigramm oder das Funktionsdiagramm als Hilfsmittel (vgl. Schmid 1997a, S. 30). Weiterhin bieten Stellen- und Arbeitsbeschreibungen sowie Verfahrens- und Arbeitsanweisungen Grundlagen, um Konfliktpotentiale zwischen Führung und Mitarbeitern oder den Mitarbeitern untereinander zu verringern (vgl. Frosch/Zimmerschied 1995, S. 27; vgl. Karmeli/Zimmerschied 1994, S. 558; vgl. Sobotka 1996, S. 72f.). Folgende Abbildung zeigt ein Beispiel für ein Organigramm eines GV-Betriebes in Form einer Stablinienorganisation. Bei einem Organigramm des Betriebes sollen die Stellenbezeichnungen und die Hierarchieebenen transparent werden. Um das Organigramm zu perfektionieren, sollten Verantwortlichkeiten von Funktionsträgern klar niedergeschrieben sein, soweit ihre Funktion in Zusammenhang mit der Qualität der Leistungen steht (Fink/



Strube/Rupieper/Stenzel/Hay 1996, S. D1.04; vgl. Sobotka 1996, S. 72).

Abb. 5.36: Beispiel für ein Organigramm in einem GV-Betrieb



(Quelle: Schmid 1997a, S. 30).

### 5.7.2.2 Qualifikationsverbesserung der Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung

Das Interesse an Qualifikationsverbesserung hat sowohl auf der Ebene der Führung als auch auf der Ebene der Mitarbeiter an Bedeutung gewonnen. Dabei sind die Maßnahmen der Qualifikationsverbesserung für Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung unbedingt erforderlich, da die Wirksamkeit eines QM-Systems abhängig von Qualifikation und Engagement der Mitarbeiter ist (vgl. Füsgen, 1993, S. 796; vgl. Kaltenbach 1991, S. 163; vgl. Kracht 1992, S. 272; vgl. Malorny 1997, S. 75 vgl. Watz, 1996, S. 103; vgl.

Vanorek 1995, S. 11). Die weitere Gründe hierfür können folgendermaßen zusammengefaßt werden:

- die gesetzlichen Anforderungen, wie die DIN EN ISO 9001 und die Sorgfaltspflicht,
- die sich rasch verändernden Arbeitsanforderungen und
- die zunehmende Spezialisierung der Tätigkeiten (vgl. Balke 1991, S. 146; vgl. DGE 1976, S. 367; vgl. o.V. 1989a, S. 210; vgl. Reimann/Hertz 1994, S. 349).

Die Maßnahmen der Qualifikationsverbesserung beinhalten ständige Verbesserung der fachwissenschaftlichen und persönlichkeitsbezogenen Qualifikation von Mitarbeitern und Führungskräften durch Schulung, Fort- und Weiterbildung (vgl. Bottler 1991a, S. 74 und S. 82; vgl. Weiß 1983, S. 4). SOBOTKA hat im Rahmen der Personalentwicklung in der GV einen Leitfaden zur sinnvollen Durchführung von Qualifikationsverbesserungsmaßnahmen entwickelt. Er soll eine Hilfe geben, Pläne der Qualifikationsverbesserung und Konzeptionen von Schulungs- bzw. Fort- und Weiterbildungsprogrammen im GV-Betrieb oder in betriebsfremden Schulungszentren zur Sicherung eines qualitätsbewußten Handelns zu erarbeiten. Der Leitfaden ist wie folgt aufgebaut:

1. Ermittlung des Qualifikationsbedarfs,
2. Festlegen von Lernzielen, -inhalten und Sozialformen/Methoden des Lernens bezogen auf die Bereiche, z. B. verfahrenstechnische QS, Personalhygiene,
3. Ermittlung der betrieblichen und personellen Voraussetzungen,
4. Durchführung der Qualifikationsmaßnahmen - interne und externe Schulungen,
5. Sicherung des Lernerfolgs - Anerkennung und Stärkung von Verhaltensänderungen (Sobotka 1996, S. 73).

Laut GRAFMÜLLER ist es Ziel der Fort- und Weiterbildung qualifizierter Mitarbeiter und Führungskräfte, sie zu befähigen, veränderten Situationen mit fachlicher und persönlicher Kompetenz begegnen zu können (Grafmüller 1985, S. 92). D. h., ein entsprechendes Fortbildungsangebot eines Betriebes gibt Möglichkeiten, ihr Wissen zu erweitern, um den erhöhten Anforderungen am Arbeitsplatz gewachsen zu sein. In diesem Zusammenhang äußert sich die DGE: "Mit dem Anwachsen der Zahl der an einer Gemeinschaftsverpflegung teilnehmenden Personen wird den Verantwortlichen für die Versorgung der

Essenteilnehmer immer größere Verantwortung übertragen. Für diese Schlüsselstellung bedarf der jeweils Verantwortliche (z. B. Küchenleiter, Koch) einer ständigen Weiterbildung, um sich die neuesten Kenntnisse auch auf dem Gebiet der Ernährungslehre und Lebensmitteltechnologie anzueignen” (DGE 1976, S. 367).

Ein Umfrageergebnis der CMA im Jahr 1990 spiegelt diese Aspekte wider (Abb. 5.37). Diese Untersuchung hat gezeigt, daß mehr als 60 % der befragten Küchenleiter dem Erlernen neuer Kenntnisse, z. B. EDV-Kenntnisse, Kostenrechnung oder Controlling etc. große Bedeutung für ihre zukünftigen Tätigkeiten im Küchenbereich beigemessen haben. Aus dieser Untersuchung wird ersichtlich, daß die Schulungsinhalte sowohl theoretisch orientierte Inhalte als auch VT-orientierte während der Leistungserstellung gebrauchte Inhalte haben sollen (vgl. Frehr 1992, S. 138; vgl. DGQ 1992, S. 75; vgl. Herrmann 1995, S. 40; vgl. Maier-Hüttl 1993, S. 21; vgl. Nimz 1996, S. 130).

Abb. 5.37: Der Bedarf neuer Kenntnisse für die Funktion des Küchenleiters

**Frage:** Welche Bedeutung werden diese verschiedenen Kenntnisse Ihre Ansicht nach in 10 Jahren für die Funktion eines Leiters der Betriebsverpflegung haben?

Kriterien Meinung (%)	EDV- Kenntnisse	Motivation der Mitarbeiter/ Führungsqualität	Betriebswirt- schaftliche Kenntnisse	Kenntnisse in Kostenrechnung/ Controlling	Ernährungs- physiologische Kenntnisse
Zunehmen	81,7	55,0	66,7	65,0	58,3
Gleichbleiben	16,7	41,7	30,0	31,7	40,0
Abnehmen	1,7	3,3	3,3	3,3	1,7

(Quelle: CMA 1990, S. 67)

### 5.7.2.3 Förderung der Mitarbeitermotivation

Hohe Abwesenheitsquoten und Motivationsprobleme in der Industrie sind ein derzeit in der Öffentlichkeit häufig diskutiertes Thema (vgl. Kleinbeck 1997, S. 14; vgl. Tschoe 1993, S. 90). Laut BIHL/THANNER/WÄCHTER sind motivierte Mitarbeiter “die Voraussetzung für effiziente Geschäftsabläufe und qualitativ hochwertige Produkte” (Bihl/Thanner/Wächter 1997, S. 168). Diesen Aspekt formuliert MAASS folgendermaßen: “Nur motivierte Mitarbeiter sind leistungsfähig. Die beiden Begriffe Motivation und Leistungsfähigkeit stehen in einem nicht zu trennenden Bezug zueinander. Ohne Motivation und Leistungsfähigkeit kommt kein brauchbares Ergebnis zustande” (Maaß 1993, S. 11). Aufgrund der Ausrichtung auf die sehr stark qualitätsorientierte Führung des GV-Betriebes wird in der GV heute dem Interesse an der Motivation der Mitarbeiter mehr Beachtung geschenkt (vgl. Nimz 1996, S. 130; vgl. Oberle 1992, S. 44). Daher ist die Förderung und Sicherung der Mitarbeitermotivation eine der wichtigsten Aufgaben der Führung im QM geworden, da nur mit zufriedenen Mitarbeitern die VT zufriedengestellt werden können (vgl. Ament-Rambow 1996, S. 29; vgl. Voss 1990, S. 350).

Im Hinblick auf die Definition von Motivation finden sich in der Literatur zahlreiche Ausführungen mit unterschiedlichen Aspekten, denen allen die Motiveinteilung von MASLOW zugrunde liegt (vgl. Müller 1984, S. 77f.; vgl. Von Rosenstiel 1993b, S. 160). Auf seine Theorie soll hier nicht eingegangen werden, da sie schon ausführlich bei verschiedenen Autoren abgehandelt wurde.

VON ROSENSTIEL definiert Motivation folgendermaßen: “Motivation entsteht dann, wenn eine Person Anregungsbedingungen in der umgebenden Situation wahrnimmt, die dazu geeignet sind, verschiedene Motive so zu aktivieren, daß dadurch Verhalten ausgelöst wird” (Von Rosenstiel 1980, S. 104). Mit dieser Definition wird zweierlei angesprochen: Zum einen die Aktivierung der Motive durch die Wahrnehmung bestimmter Gegebenheiten der Situation (Anreize), zum anderen Determinanten des individuellen Verhaltens. Daraus folgt, daß Motivation sich aus der Interaktion von Person und Situation ergibt. Beispielsweise kann die konkrete Gestaltung der Arbeitsbedingungen eines

Betriebes, die vom Mitarbeiter wahrgenommen wird, als Anreiz verstanden werden. Dadurch findet er mit aktivierten Motiven sein Ziel, seine Befriedigung, so ergibt sich Zufriedenheit (Von Rosenstiel 1980, S. 227; vgl. Kleinbeck 1997, S. 17). Dabei kann diese durch seine Einstellungen und Erwartungen unterstützt oder abgeschwächt werden. D. h., sie wird umso stärker sein, je positiver die Einstellungen und die Erwartungen sind (vgl. Müller 1984, S. 83; vgl. Tschoe 1993, S. 91) (Abb. 5.39).

Um Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitermotivation aufzustellen, sollten die momentane Personalstruktur des Betriebes und die Wünsche bzw. Bedürfnisse der Mitarbeiter für die Führung von Interesse sein. Aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisse bei den Mitarbeitern müssen die Motivationsförderungsmaßnahmen eines GV-Betriebes folglich entsprechend differenziert sein (vgl. Corsten 1986, S. 4f.; vgl. Wolff/Göschel 1993, S. 24; vgl. Reatsch 1986, S. 26). Im Vergleich zu Industriebetrieben ist die Personalstruktur in GV-Betrieben gekennzeichnet durch eine große Anzahl von fachfremden und ungelernten Mitarbeitern bzw. Hilfskräften sowie durch einen hohen Anteil an Frauen (vgl. Dannfeld 1994, S. 161; vgl. Oberle 1992, S. 40; vgl. Sobotka 1996, S. 73). Dieses trägt dazu bei, daß die Personalressourcen eine sehr heterogene, häufig wechselnde Gruppe bilden. Es werden erhebliche Schwachstellen bezüglich des Grundlagenwissens und des qualitätsbewußten Handelns sowie der ständigen Kontrolle mit diesem Handeln deutlich. Dazu ist die Fluktuation der Mitarbeiter sehr hoch<sup>98</sup> (vgl. Nimz 1996, S. 130).

Ausgangspunkt der Erstellung von Mitarbeitermotivationsförderungsmaßnahmen ist die Frage, welche Faktoren Demotivation bzw. Leistungshemmnisse im Arbeitsalltag verursachen können. Dies können teils mitarbeiter-, teils führung- und teils gesellschaftsbezogene Faktoren sein (vgl. Maaß 1993, S. 12f.). Beispielsweise führen Faktoren wie fehlende Sinngebung, ungenügendes persönliches Feedback, nicht weiterentwickelte Fachkompetenz, Mangel an Information und Kommunikation, mangelhafte Arbeitsbedingungen etc. zu Demotivation und damit zu hohen Abwesenheitsquoten.

---

<sup>98</sup> Laut ROHATSCH/LEMME/PIEPER sind im Küchenbereich zu mehr als 75 % Frauen beschäftigt (Rohatsch/Lemme/Pieper 1995, S. 45).

Weiterhin sind hier zu nennen: Mangel an klaren Zielvorgaben, mangelhafte bzw. nicht erkennbare Entwicklungsperspektiven, Geringschätzung sozialer Berufe etc. (vgl. Bottler 1989, S. 112; vgl. Oberle 1992, S. 40).

Unter Berücksichtigung der o. g. motivationsbeeinflussenden Faktoren unterscheidet BRUHN die Motivation in zwei Formen: intrinsische und extrinsische Motivation. Der Begriff der intrinsischen Motivation umfaßt die Zufriedenheitsäußerungen, die durch die Tätigkeit selbst verursacht sind, während der Begriff der extrinsischen Motivation solche Zufriedenheitsäußerungen umfaßt, die etwa durch Führungsstil, Betriebspolitik u. ä., also Faktoren des Arbeitskontextes, bedingt sind (vgl. Bruhn 1996, S. 130; vgl. Kaltenbach 1991, S. 165; vgl. Tschoe 1993, S. 104). Dieser Differenzierung intrinsischer und extrinsischer Motivation liegt der Aufbau der Anreizsysteme zur Entwicklung der Motivationsförderungsmaßnahmen zugrunde, wobei individuelle Anreizformen unterschieden werden.

Abb. 5.38: Anreizsysteme zur Erhöhung der Motivation

Qualitätsorientierte Anreizsysteme		
Anreiz zur Erhaltung und Erhöhung der extrinsischen Motivation		Anreiz zur Erhaltung der intrinsischen Motivation
<i>Materielle Anreize</i>	<i>Nicht materielle Anreize</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prämien für kundenorientierte Beratung</li> <li>- Erfolgsorientierte Gehaltskomponenten</li> <li>- Lohnerhöhung bei kundenorientiertem Verhalten</li> <li>- Anrecht auf Seminarbesuche</li> <li>- Incentive-Reisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persönliches Lob</li> <li>- Individuelle Auszeichnung</li> <li>- Bekanntmachung der Leistung in institutseigenen Medien (Mitarbeiterzeitung, Schwarzes Brett)</li> <li>- Mehr Verantwortung</li> <li>- Übertragung von Projektleitungsaufgaben (z. B. für Qualitätsgruppen)</li> <li>- Aufstiegschancen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung der Arbeitsbedingungen</li> <li>- Gestaltung der Arbeitsinhalte zur inneren Motivation</li> </ul>

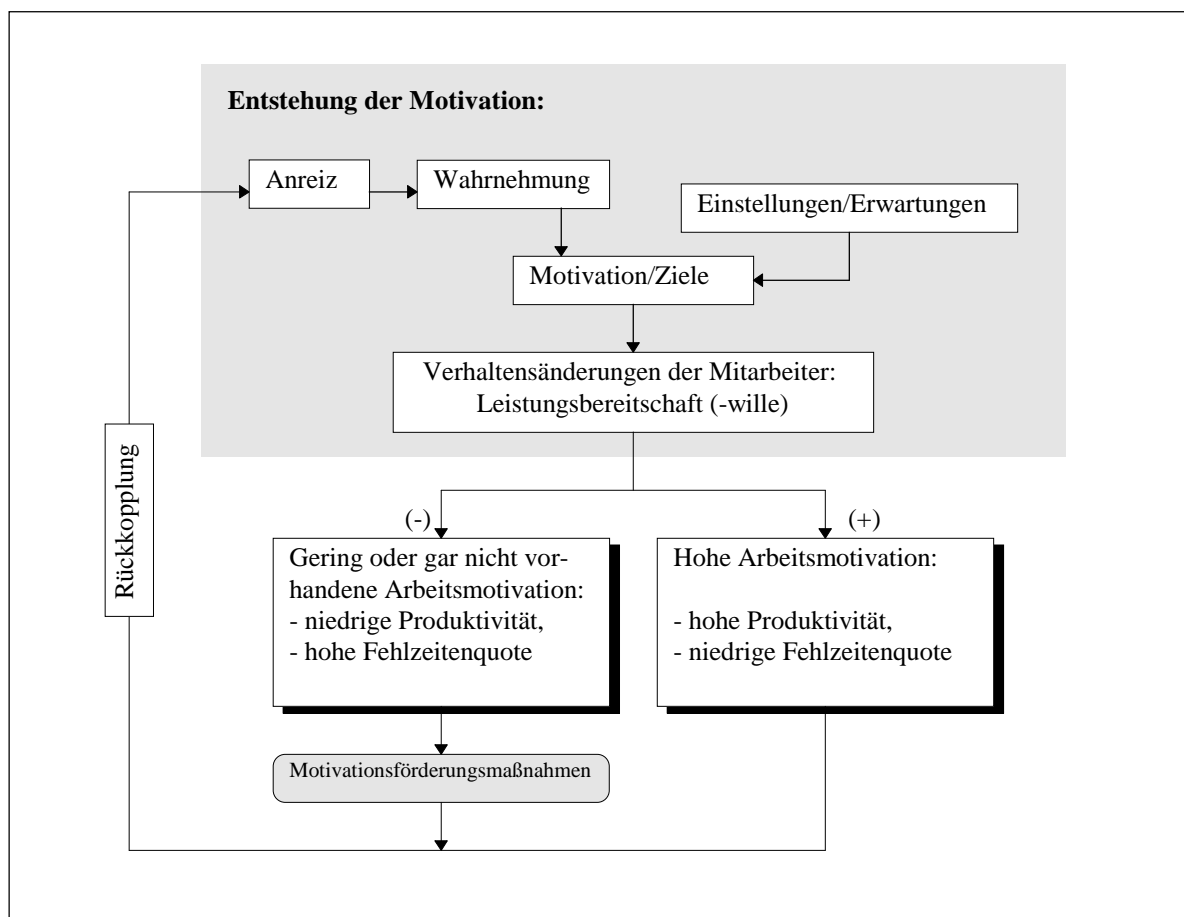
(Quelle: Bruhn 1996, S. 130; vgl. Volk 1994, S. 165f.)

Eine besondere Aufgabe der Führung bei der Umsetzung derartiger Anreizsysteme ist die Abstimmung unterschiedlicher Anreizsysteme der verschiedenen Bereiche und Abteilungen, damit Benachteiligungen einzelner Mitarbeitergruppen vermieden werden

können. Deshalb kann die Forderung erhoben werden, daß die Führung erfassen sollte, welche Bedürfnisse bzw. Wünsche ihre Mitarbeiter haben, bevor sie versucht, die Motivationsförderungsmaßnahmen zu entwickeln und damit ihre Motivation zu erhöhen (vgl. Bruhn 1996, S. 131).

Zusammenfassend lassen sich die in diesem Kapitel diskutierten möglichen Entstehungswege der Motivation und deren positive (+) oder negative (-) Einflüsse auf die Arbeitssituation sowie die Rolle der Motivationsförderungsmaßnahmen systematisch darstellen (Abb. 5.39).

Abb. 5.39: Wirkungsmechanismen von Motivation und deren Einflüsse



(Eigene Darstellung)

### **5.7.3 Bereich der technischen und organisatorischen betriebseigenen Struktur**

#### **5.7.3.1 Räumliche Zuordnung und die ergonomische Gestaltung der Einrichtungen**

Die räumliche Zuordnung der Funktionsräume und deren technische und organisatorische Ausstattung tragen zur optimalen Durchführung des Leistungserstellungsprozesses bei, wobei hygienische und arbeitssicherheitstechnische Aspekte im Vordergrund stehen. Dadurch kann der GV-Betrieb eine der entscheidenden Rahmenbedingungen zu Realisierung der Versorgungsleistungen, mit denen die VT zufrieden sind, schaffen (vgl. Sobotka 1996, S. 73; vgl. Wieniger-Rustemeyer/Elsner 1982, S. 329). In der Regel wird diese räumliche Zuordnung der Funktionsräume in der Planungsphase beim Neu- oder Umbau von Großküchen festgelegt. Dabei muß die Trennung von verschiedenen Lebensmitteln, von reiner und unreiner Seite, vom kalten und warmen Produktionsbereich sowie von Naß- und Trockenbereichen berücksichtigt werden (vgl. DGE 1976, S. 352; vgl. Engelbrecht 1994, S. 310; vgl. Müller 1983, S. 91; vgl. Sobotka 1996, S. 73) (vgl. Abb. 5.41). Diese entscheidenden Aspekte im Hinblick auf die Raumlagerung können auf die im Jahr 1980 festgelegten Anforderungen der Hygiene an die funktionelle und bauliche Gestaltung von Krankenhausküchen des Bundesgesundheitsamtes zurückgeführt werden. Das Bundesgesundheitsamt hat diese folgendermaßen festgelegt: “Um eine nachteilige gegenseitige Beeinflussung von Lebensmitteln zu vermeiden, sind die Vorbereitungswege für Fleisch, Vegetabilien und sonstige Lebensmittel voneinander zu trennen. Eine einwandfreie Küchenhygiene erfordert eine Trennung von nicht reinen und reinen Arbeitsvorgängen” (Schönfelder 1992, S. 5).

In der Planungsphase müssen neben der räumlichen Trennung weitere Aspekte wie z. B. Schaffung kurzer Wege und bessere Arbeitssicherheit etc. beachtet werden. Unter diesem Aspekt beschreiben ROHATSCH/LEMME/PIEPER folgendes: “Die Funktions- und Raumgruppen sowie ihre Räume sind so an- und einander zuzuordnen, daß ein folgerichtiger Materialfluß mit wachsendem Bearbeitungsgrad und kurzen geradlinigen Wegen von der Annahme bis zur Ausgabe mit möglichst wenigen Kreuzungen und Rückläufigkeiten durchgesetzt wird” (Rohatsch/Lemme/Pieper 1995, S. 67). Aus planerischen Überlegungen ergibt sich die Raumlagerung und deren bauliche Anforderungen für



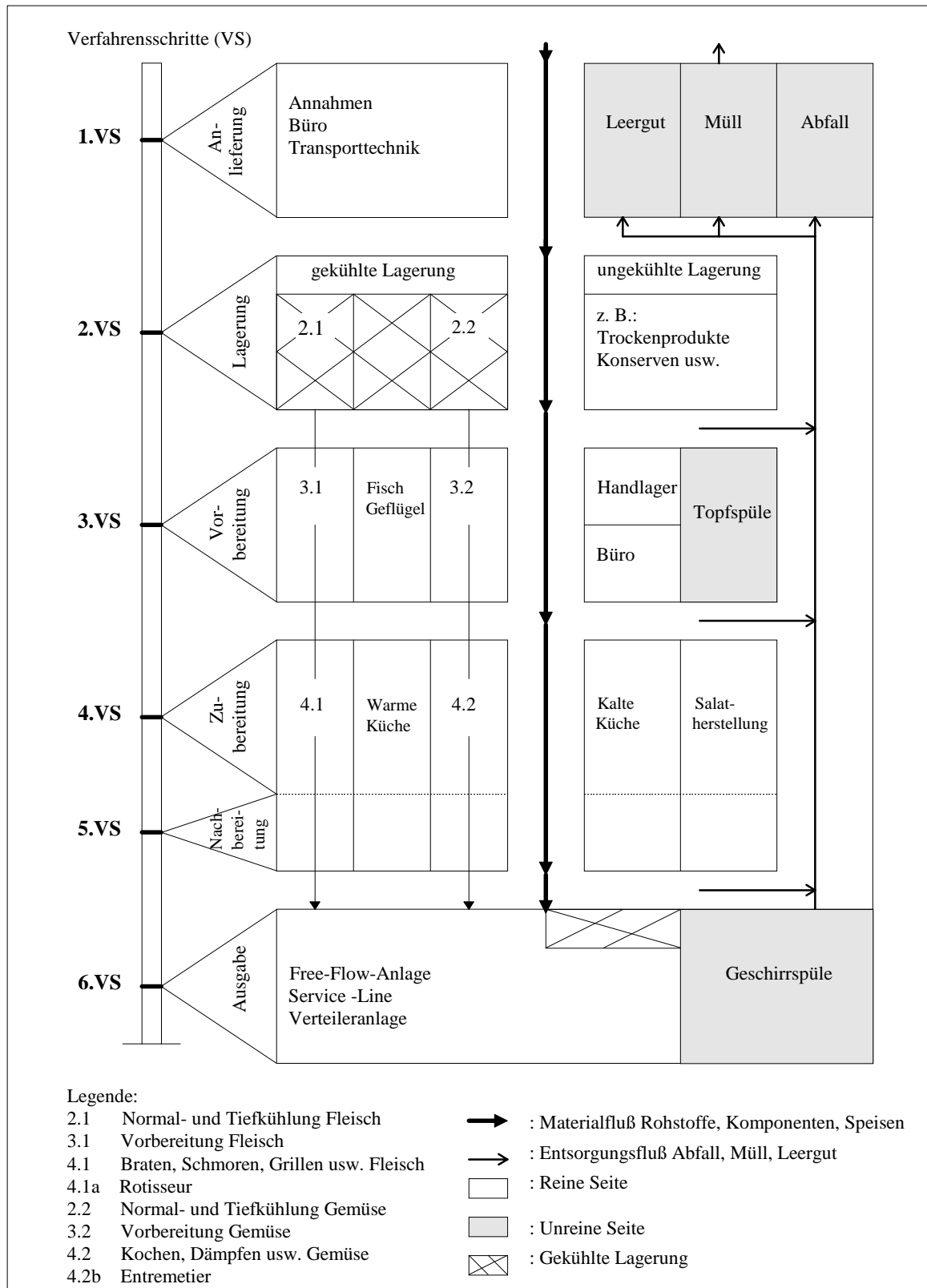
Großküchen, die folgende Abb. 5.40 zeigt (vgl. Boßung-Amzar 1983, S. 150f.; vgl. Heicappell 1995, S. 324f.; vgl. Steuer 1994, S. 53f.). Dazu werden in der Abb. 5.41 die Unterschiede zwischen den reinen und den unreinen Warenwegen im Hinblick auf den Material- und Entsorgungsfluß im gesamten Leistungserstellungsprozeß dargestellt.

Abb. 5.40: Raumgliederung und deren bauliche Anforderungen von Großküchen

Raumgliederung	Anforderungen
Anlieferungsstelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diese Stelle soll überdacht sein: vor Witterungseinflüssen zu schützen,</li> <li>- Ausschluß der lebensmittelbeeinträchtigenden Faktoren, die z. B. durch Abfallentsorgung, Abgase, Gerüche entstehen können.</li> </ul>
Trocken Lagerräume	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mehr gelüftete, trockene Lagerräume für Trockenprodukte und Konserven,</li> <li>- separate Lagerräume für Putzmittel oder Leergut.</li> </ul>
Gekühlte Lagerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- für leicht verderbliche Lebensmittel und fertige Speisen,</li> <li>- Ausschluß jeder nachteiligen Beeinflussung durch z. B. andere Lebensmittel, Gerüche, Reinigungs- und Schädlingsbekämpfungsmittel etc.,</li> <li>- Kühltemperaturen nach der Art des Lebensmittels.</li> </ul>
Vorbereitungsräume	<ul style="list-style-type: none"> <li>- getrennte Räume für Fleisch und Fisch sowie Gemüse,</li> <li>- separater Auftau- und Zubereitungsraum für Geflügelfleisch.</li> </ul>
Zubereitungsräume	<ul style="list-style-type: none"> <li>- getrennte Räume für die Herstellung von Back- und Konditoreiwaren, Desserts, Speiseeis,</li> <li>- Raum für die Portionierung warmer und kalter Speisen.</li> </ul>
Speisenausgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>- getrennte Räume vom direkten Küchenbereich.</li> </ul>
Spülbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>- getrennte Räume von der Speisenzubereitung und Portionierung,</li> <li>- Raum für die Reinigung von Küchengeräten und Eßgeschirr,</li> <li>- Platz für benutzte oder gereinigte Transportwagen und -behälter.</li> </ul>
Abfall-Entsorgung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abfallbehälter und Müllcontainer, die mit einem klappbaren, dichtschießenden Deckel versehen sein müssen,</li> <li>- Gelüftete, kühle Sammelräume für Speiseabfälle und andere Abfälle (ca. 10 °C).</li> </ul>
Sozialräume	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufenthaltsraum und Sanitärräume für Küchenpersonal,</li> <li>- Umkleieräume für getrennte Unterbringung von Straßen- und Schutzkleidung,</li> <li>- Toiletten ohne direkten Zugang zu den Lager- und Arbeitsräumen,</li> <li>- Ausreichende Zahl von Handwaschbecken mit Seifen-, Desinfektionsmittel- und Handtuchspender.</li> </ul>
Wascheinrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausreichende Zahl von Handwaschbecken mit Seifen-, Desinfektionsmittel- und Handtuchspender.</li> </ul>

(Quelle: Schönfelder 1992, S. 5-12)

Abb. 5.41: Raumlagerung bezüglich des Material- und Entsorgungsflusses



(Quelle: Rohatsch/Lemme/Pieper 1995, S. 69)

Weiterhin sollte bei der Planung von Großküchen besonders den humanen Belangen der in diesem Bereich arbeitenden Menschen verstärkt Rechnung getragen werden. In diesem Sinne ist in der Literatur darauf hingewiesen, daß während der Planung von Großküchen die Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumwelt im Hinblick auf die arbeitssicherheitstechnischen Aspekte für arbeitende Menschen berücksichtigt werden müssen (vgl. Dörsam 1993, S. 914; vgl. Engelbrecht 1994, S. 310). Durch eine richtige Gestaltung der Arbeitsumgebung und der Arbeitsplätze sind Bedingungen zu schaffen, die das Auftreten von körperlichen und psychischen Belastungen weitgehend verhindern. Damit kann die Unfallgefährdung herabgesetzt und ein motivierendes Arbeitsklima geschaffen werden. Darüber hinaus erfordern alle Bemühungen um optimale Arbeitsbedingungen sowohl Maßnahmen der Unfallverhütung als auch Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Einrichtungen bzw. Geräte (Schinnen/Seel 1983, S. 78).

Gesetze bzw. Vorschriften mit besonderer Bedeutung für die Arbeitssicherheit sind der "Betriebliche Arbeitsschutz" (BAS) und die "Unfallverhütungsvorschriften" (Schönfelder 1992, S. 4). Diese stellen die gesetzlich verankerten Mindestanforderungen zum Schutz des Mitarbeiters vor gesundheitsbelastenden und -gefährdenden Auswirkungen im Betrieb im weitesten Sinne dar und müssen somit von jedem Betrieb berücksichtigt werden (vgl. Ott-Gerlach 1990, S. 38). In der Regel werden zwei Faktoren, durch die Unfälle ausgelöst werden können, unterschieden:

- das sicherheitswidrige Verhalten, das beim Mitarbeiter zu suchen ist wie z. B. mangelnde Konzentration oder persönliche Probleme etc. und
  - die sicherheitswidrigen Zustände technischer und organisatorischer Art
- (vgl. Schinnen/Seel 1983, S. 80).

Bezüglich der Unfallursachen und der daraus resultierenden Maßnahmen der Arbeitssicherheit wird in der Literatur davon ausgegangen, daß die sicherheitsgerechte Konstruktion der Maschinen und Geräte neben dem sicherheitsbewußten Verhalten der Mitarbeiter eine wesentliche Voraussetzung für unfallfreies Arbeiten ist (vgl. o.V. 1988e, S. 30). Darüber hinaus kommt den ergonomischen und sicherheitstechnischen Aspekten in Großküchen eine bedeutende Funktion zu (vgl. Ott-Gerlach 1990, S. 39; vgl. Güngerich/

Mildenberger/Miltenberger/Straninger 1996, S. 285; vgl. Schinnen/Seel 1983, S. 80; vgl. Schönfelder 1992, S. 4).

Die Ergonomie beschäftigt sich mit der Anpassung der Arbeit an den Menschen oder auch umgekehrt des Menschen an die Arbeit (vgl. Bullinger/Solf/Stübler 1984, S. 2). Bei den ergonomischen Gestaltungen von Arbeitsplätzen gilt es,

- “die menschlichen Verhältnisse an den menschlichen Körper und seinen Bewegungsapparat anzupassen,
- die Arbeit der Sinnesorgane und des Zentralnervensystems des Menschen optimal zu gewährleisten,
- günstige Bedingungen für die physiologischen Vorgänge zu schaffen” (Rohatsch/Lemme/Pieper 1995, S. 44).

Dabei sind sowohl die fundierte maßliche Bestimmung der Arbeitsplätze als auch die Schaffung eines günstigen Mikroklimas in der Küche von Bedeutung. Der maßlichen Bestimmung von Arbeitsplätzen liegen in der Regel die durchschnittliche Körpergröße, die Stehentfernung und der Blickwinkel von arbeitenden Menschen zugrunde. Ausgehend von den genannten drei Bestimmungsfaktoren leitet sich die günstige Arbeitshöhe und -tiefe von Arbeitstischen in Küchen etc. ab (Rohatsch/Lemme/Pieper 1995, S. 45f.; Rohmert/Schaub 1991, S. 77f.). Wie bereits in Kap. 5.7.2.3 dargestellt, bilden sich die Personalressourcen in Großküchen aus einer sehr heterogenen und häufig wechselnden Gruppe. Dazu sind eine große Anzahl von Frauen beschäftigt. Aus diesen Gründen gibt es Schwierigkeiten, die Bemessungsgrundlage für die Einrichtungsgegenstände und Geräte anzusetzen (vgl. Kap. 5.7.2.3).

Außer den o. g. Faktoren üben noch die Beleuchtung, das Raumklima, Geräusche, Gerüche etc. einen großen Einfluß auf die Verhältnisse an den Arbeitsplätzen und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter aus (vgl. Dörsam 1993, S. 914; vgl. Leicht-Eckardt 1995, S. 136f.). Bezüglich der Raumgröße, der Zahl der arbeitenden Personen oder der Menge der zu produzierenden Speisen etc. gibt es unterschiedliche Richtwerte für die Behaglichkeit der Arbeitsplätze. In der Regel soll im Hinblick auf das Raumklima die Temperatur

während des Arbeitsprozesses keinesfall +26 °C bei max. 55 % relativer Luftfeuchte überschreiten. Außerdem soll die Lautstärke in der Küche max. 70 db(A) betragen. Unter Zugrundelegung einer hohen Konzentration von Betriebsmitteln und Personal in großen Küchen oder Spülräumen können max. 85 db(A) toleriert werden. Ansonsten sind technische Ausrüstungen wie z. B. Entlüftungs- oder Lärmschutzssysteme erforderlich (vgl. Rohatsch/Lemme/Pieper 1995, S. 47).

Während zahlreiche Wissenschaftler über die Bedeutung der arbeitssicherheitstechnischen und ergonomischen Aspekte zur Verhinderung von Unfällen im Küchenbereich diskutieren und entsprechende Maßnahmen vorgeschlagen haben, zeigen sich in empirischen Untersuchungen zur Situation in Großküchen immer noch unbefriedigende Zustände bei der Arbeitsablaufgestaltung und in hohem Maße ein Erkenntnisdefizit der Führung des GV-Betriebes zur ergonomischen Arbeitsgestaltung (vgl. Landau/Jaercke 1986, S. 132). Vor diesem Hintergrund der einschlägigen Literaturmeinungen muß betont werden, daß die Führung des GV-Betriebes Unfallverhütung und Arbeitssicherheit als eine der wichtigsten Aufgaben ansehen muß. Dadurch kann im GV-Betrieb ein positives Betriebsklima zur Erhöhung der Arbeitsmotivation und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter geschaffen werden.

### 5.7.3.2 Hygienische Kontrolle zur Erhaltung der Küchenhygiene

Wie in Kap. 4.5 bereits erläutert, nehmen mehr als 24 Millionen Menschen in der BRD zumindest einmal täglich die Versorgungsleistungen von GV-Betrieben wahr (siehe Kap. 4.5). Da die Zahl der Betroffenen sehr hoch ist, kann mangelnde Hygiene in GV-Betrieben katastrophale Folgen haben (vgl. DGE 1980a, S. 141). Insgesamt erkrankten in der BRD mit steigender Tendenz mehr als 300.000 Menschen jährlich an Lebensmittelvergiftungen bzw. -infektionen<sup>99</sup> (vgl. DGE 1976, S. 350f.; vgl. ders. 1980a, S. 142f.; vgl. Rohatsch/Lemme/Pieper 1995, S. 61). Aus diesem Grund kommt den GV-Betrieben eine besonders hohe Verantwortung im Hinblick auf die Lebensmittel- und Küchenhygiene zu.

Trotz der Einsicht in die Notwendigkeit der Küchenhygiene gibt es in der Realität im Hinblick auf die Hygienezustände in Großküchen immer noch Mängel (vgl. Hämel 1993, S. 67; vgl. Peschke 1983a, S. 148). STEUER hat folgende Probleme von Großküchen zusammengefaßt:

- ungenügende räumliche Verhältnisse, Entsorgung, Sauberkeit,
- mangelhafte Vorratshaltung,
- lückenhafte Kühlung,
- ungenügende Reinigung von Flächen, Geräten und Behältern,
- mangelhafte Händereinigung und
- personelle Schwierigkeiten: Schutzkleidung, Erkrankungen, Kenntnisse (Steuer 1994, S. 54).

Für Hygieneprobleme in Großküchen können im wesentlichen zwei Faktoren verantwortlich gemacht werden: einerseits die verschiedenen Schmutzarten, die durch

---

<sup>99</sup> Der bei weitem größte Anteil aller Vergiftungen entsteht durch Mikroorganismen, insbesondere durch *Salmonellen* (vgl. Kap. 5.1.1). Weitere Mikroorganismen mit akuter Bedeutung sind *Staphylococcus aureus*, *Bacillus cereus*, *Clostridium botulinum* und *Clostridium perfringens*. Hierbei bieten speziell wasserhaltige Lebensmittel mit hohem Nährwert wie z. B. Ei, Milch, Geflügel, Fleisch, Fisch und Erzeugnisse aus diesen Produkten ein günstiges Milieu für Bakterien (vgl. DGE 1996, S. 191; vgl. Rohatsch/Lemme/Pieper 1995, S. 61).

unterschiedliche Wege, wie z. B. durch Nahrungsmittel, Schmutzgeschirr, Transportwagen, Verpackungsmaterialien, Spül- und Trockentücher und Küchenabfälle sowie unzureichende Kühlung von Lebensmitteln etc. eingeschleppt werden können, andererseits ein ungenügendes Bewußtsein, welche Auswirkungen mangelhafte Reinigung und Desinfektion sowie Personalhygiene haben können (vgl. Boßung-Amzar 1990, S. 25; vgl. DGE 1996, S. 198; vgl. Heicappell 1995, S. 324; vgl. König 1990, S. 761; vgl. Lutz 1983, S. 154ff.; vgl. o.V. 1989b, S. 7f.; vgl. o.V. 1992a, S. 8f.; vgl. o.V. 1993c, S. 152f.; vgl. o.V. 1995e, S. 123; vgl. o.V. 1996a, S. 69f.; vgl. Peschke 1983a, S. 165; vgl. Schmidt-Burbach 1989, S. 12; vgl. Steuer 1994, S. 52f.).

Diese o. g. Kontaminationskette in Großküchen soll durch geeignete Hygienemaßnahmen unterbrochen werden. Ziel aller Hygienemaßnahmen muß es sein, dem VT Mahlzeiten anzubieten, die kein Risiko einer Lebensmittelinfektion beinhalten. Das bedeutet, daß die Gesundheit der VT durch weitgehende Eliminierung der pathogenen Keime bei Mahlzeiten, Geschirr sowie sämtlichen Kucheneinrichtungen und Räumen geschützt wird (vgl. DGE 1976, S. 346; vgl. Müller 1983, S. 91; vgl. o.V. 1995c, S. 37; vgl. o.V. 1995d, S. 147). Darüber hinaus umfassen diese Maßnahmen Hygiene der Rohwaren und Hilfsstoffe, Hygiene bei Lagerung und Transport, Personal- und Produktionshygiene (vgl. DGE 1976, S. 346 und S. 351; vgl. o.V. 1995c, S. 37). Die Entwicklung der entsprechenden Maßnahmen stellen Anforderungen

- an die bauliche Ausführung von Küchengebäuden und -räumen,
- an die Ausführung und Aufstellung von Geräten und Einrichtungen sowie
- an das Küchenpersonal (Rohatsch/Lemme/Pieper 1995, S. 62f.).

Die möglichen Anforderungen an die Ausführung und Aufstellung von Geräten und Einrichtungen in Küchen sowie an Küchenpersonal im Hinblick auf das hygienische Verhalten werden in den folgenden Abbildungen 5.42 und 5.43 zusammengefaßt. Da die baulichen Anforderungen bereits in Kap. 5.7.3.1 (siehe Abb. 5.40) ausführlich dargestellt wurden, wird hier auf diese Anforderungen nur in aller Kürze eingegangen.

Wie bereits angedeutet, sollen bauliche Anforderungen und Anforderungen an Geräte und

Maschinen in der Planungsphase von Großküchen festgelegt werden, wobei Hygiene- und Sicherheitsaspekte berücksichtigt werden müssen (vgl. Kap. 5.7.3.1). Dazu soll die Führung, die für die Planung von Großküchen verantwortlich ist, ebenfalls die Reinigungsaspekte beachten (vgl. Rohatsch/Lemme/Pieper 1995, S. 62: Tafel 48). Die Fußböden müssen leicht zu reinigen, rutschhemmend und wasserundurchlässig sein. Die Wände müssen glatt, hell und abwaschbar sein. Dazu muß der Deckenanstrich ebenfalls feuchtigkeitsfest und -ausgleichend sein. Außerdem müssen Fenster in der Küche, die sich öffnen lassen, durch Fliegengitter gesichert sein (vgl. Rohatsch/Lemme/Pieper 1995, S. 62; vgl. Steuer 1994, S. 53-54).

Abb. 5.42: Hygienische Anforderungen an die Ausführung und Aufstellung von Geräten und Einrichtungen in Küchen

Mögliche Anforderungen
- Die <b>Geräte und Einrichtungsgegenstände</b> für Küchen müssen aus mechanisch und chemisch beständigen, leicht zu reinigenden Werkstoffen gefertigt sein.
- Die <b>Geräte und Einrichtungsgegenstände</b> müssen konstruktiv so gestaltet sein, daß sie sich leicht reinigen lassen, möglichst keine Fugen, Nähte und Schmutzecken, verschliffene Schweißnähte. Das wird besonders durch abgerundete Hygieneausführungen und spezielle Vorderkantenausführung (Tropfkante) gewährleistet. Mindestens an der Rückseite müssen sie eine Aufkantung erhalten.
- Es sind möglichst durchgehende <b>Arbeitsflächen</b> vorzusehen, wobei neben Chromnickelstahlblech (Mindestdicke 1,0 mm) noch Corian und polierter Granitstein geeignet sind.
- <b>Thermische Geräte und Arbeitsmöbel</b> sind bevorzugt auf bauseitigen Sockeln (Mindesthöhe 10 cm) oder auf Füßen aufzustellen.
- Die <b>Aufkantungen der Geräte und Einrichtungsgegenstände</b> sind mit Abdeckleisten stabil mit den Wänden zu verbinden. Verbliebene Fugen sind mit Silikondichtmasse zu verschließen.
- Die <b>Verbindungen der thermischen Geräte</b> untereinander muß stabil und dicht mittels speziellen Bauelementen erfolgen.

(Quelle: Rohatsch/Lemme/Pieper 1995, S. 63)



Abb. 5.43: Hygienisches Verhalten des Küchenpersonals

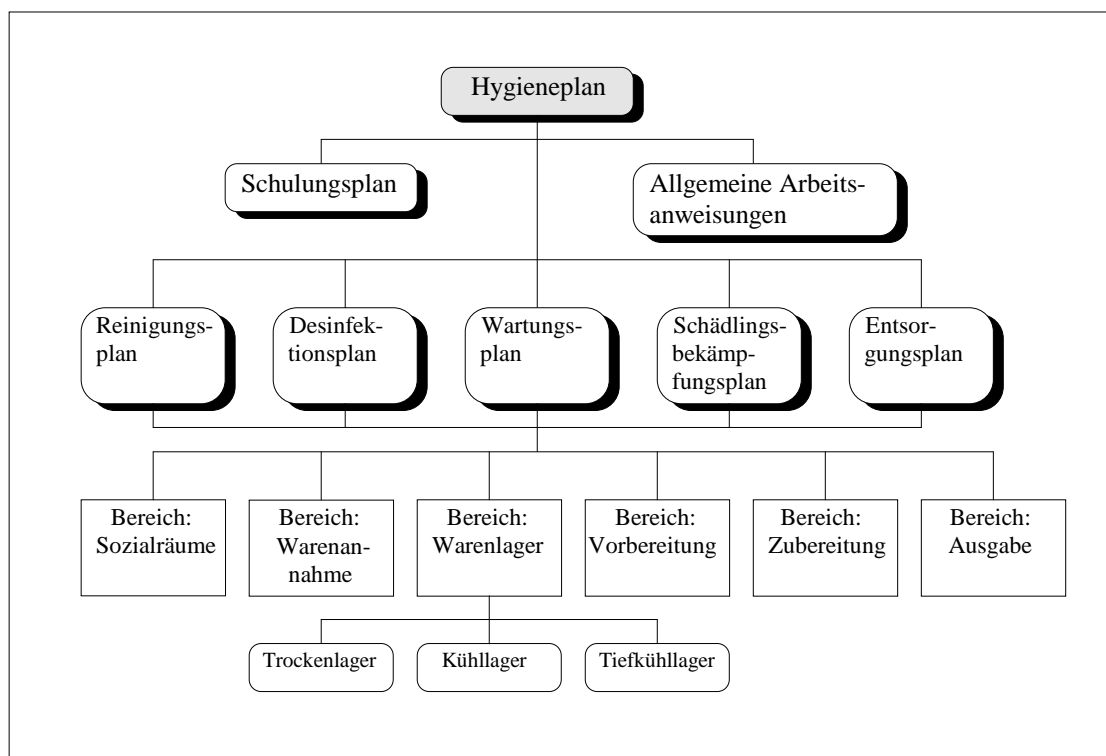
Mögliche Anforderungen
- In Küchen dürfen nur Personen arbeiten, die über <b>gültige Gesundheitsausweise</b> verfügen.
- Das Küchenpersonal muß <b>Hygienekleidung</b> tragen, wozu unbedingt eine <b>Kopfbedeckung</b> gehört. Die Kleidung muß sich in einem sauberen Zustand befinden.
- Vor Arbeitsbeginn sind <b>Arm- und Handschmuck abzulegen</b> und die <b>Hände gründlich zu reinigen</b> .
- Nach jedem Toilettengang und vor Aufnahme einer Arbeit mit andersgearteten Materialien sind die <b>Hände zu waschen</b> .
- <b>Rauchen</b> in Küchen ist untersagt.
- <b>Pflanzen und Blumen</b> dürfen in Küchen nicht vorhanden sein.
- Es ist eine häufige <b>desinfizierende Reinigung</b> der Arbeitsplätze und -geräte sowie eine <b>tägliche Naßreinigung</b> der Vor- und Zubereitungsräume vorzunehmen. Auch die Lager und Personalräume sind ständig sauber zu halten.
- Es ist <b>ständig zu kontrollieren</b> , ob Lebensmittel oder Räume mit Insekten oder tierischen Schädlingen befallen sind.
- <b>Fertige Speisen dürfen nicht mit der Hand angefaßt werden</b> . Auch sauberes Geschirr und Werkzeuge darf nur an den Stellen angefaßt werden, die nicht mit Speisen in Berührung kommen.
- <b>Reinigungs- und Desinfektionsmittel</b> sind gesondert außerhalb der Küchenräume aufzubewahren.

(Quelle: Rohatsch/Lemme/Pieper, 1995, S. 63).

Um in einer Großküche einen einwandfreien Hygienestandard zu erreichen, empfiehlt es sich in der Praxis, die Hygienemaßnahmen genau zu planen. Als Hygieneplan wird jede übersichtliche Aufstellung über hygienerelevantes Handeln in bestimmten Bereichen der Großküche bezeichnet (Boßung-Amzar 1990, S. 23). Dieser umfaßt ebenfalls allgemeine Arbeitsanweisungen, insbesondere zur Personalhygiene, und Schulungspläne (Sobotka 1996, S. 74; vgl. König 1990, S. 761) (siehe Abb. 5.44). Er legt einzelne Verfahrensschritte zur Reinigung und Desinfektion in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen (was, wie, womit, wo) sowie deren Häufigkeit (wann, wie oft) und die Verantwortlichkeit bzw. Überwachung (wer) fest. Dieser Übersichtsplan soll übersichtlich und leicht verständlich sein (vgl. Müller 1983, S. 97; vgl. o.V. 1995f, S. 73; vgl. Sobotka 1996, S. 74). Die klaren und detaillierte Erklärungen des Hygieneplans tragen dazu bei, daß keine Mißverständnisse

beim Reinigungspersonal entstehen und gewährleisten bei Einhaltung des Plans den hygienisch richtigen Ablauf der Reinigungsarbeiten (vgl. Boßung-Amzar 1990, S. 23). Dabei ist ein Wiederholen der Schulung notwendig, um das Verständnis für Hygiene und das Hygienebewußtsein der Mitarbeiter zu einem höheren Grad zu führen (vgl. Wieninger-Rustemeyer/Elsner 1982, S. 328). Daneben sollen diese Reinigungsarbeiten und die Einhaltung der Personalhygiene sowie Schulungsaktivitäten etc. regelmäßig genau kontrolliert werden. Laut BOSSUNG-AMZAR sind regelmäßige Kontrollen “eine wichtige Voraussetzung für allzeit ordnungsgemäß durchgeführte Hygienemaßnahmen und rechtzeitige Feststellung von Schädlingsbefall oder anderen Gefahren” (Boßung-Amzar 1983, S. 153). In diesem Zusammenhang betrachtet PESCHKE den Hygieneplan als wichtiges Instrument zur Sicherung von optimaler Hygiene in Großküchen (Peschke 1993, S. 90).

Abb. 5.44: Aufbau eines Hygieneplanes



(Quelle: Sobotka 1996, S. 74)

#### **5.7.4 Leistungserstellungsbereich**

##### **5.7.4.1 Erfassung der möglichen Risiken und deren Einfluß auf die Qualitätsänderungen während des Leistungserstellungsprozesses**

Die Lebensmittel werden durch die Vorgänge des Herstellens, Inverkehrbringens und Behandelns in vielfältiger Weise qualitätsbeeinflussenden Faktoren ausgesetzt (Sobotka 1996, S. 74). Damit können sowohl Nährstoffverluste in Lebensmitteln als auch Hygienrisiken hervorgerufen werden. Die Nährstoffverluste bestehen besonders beim Zerkleinern, Reinigen oder während des Garprozesses und beim Warmhalten der Speisen, da viele Inhaltsstoffe von Lebensmitteln durch den Kontakt mit Licht, Sauerstoff und die Aktivierung chemischer Abbauprozesse etc. nicht stabil sind (vgl. Bielig/Emschermann 1982, S. 662f.; vgl. DGE 1984, S. 82f.; vgl. Hohmann-Beck 1985, S. 76ff.). Diese Veränderungen können den Rückgang der Teilqualitäten der Speisen beeinflussen, sind aber nicht gefährlich für die Gesundheit der VT (vgl. DGE 1976, S. 328).

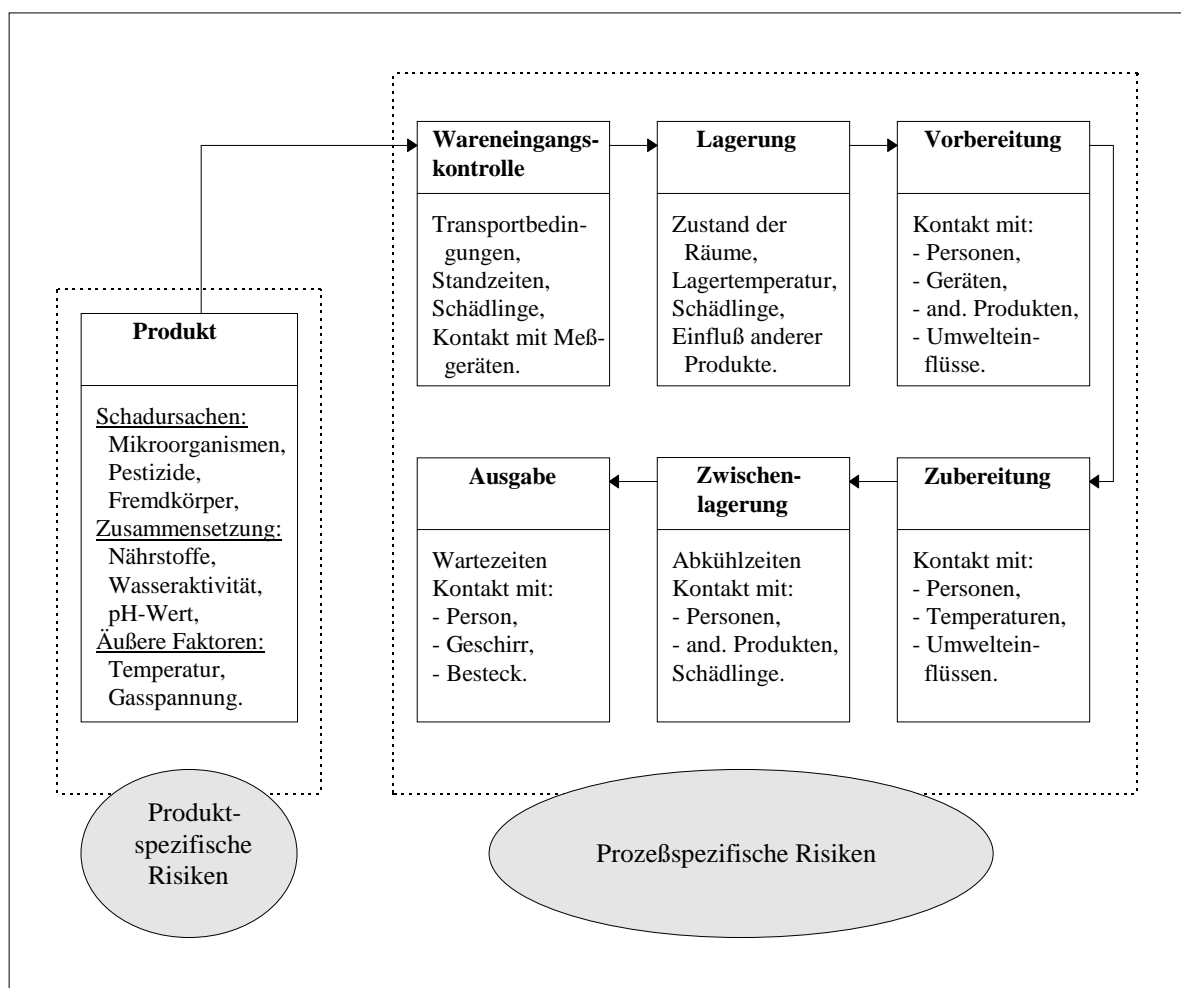
Im Gegensatz dazu gewinnt die Verhinderung von Hygienrisiken, wie bereits in Kap. 5.7.3.2 ausführlich erwähnt, während des Leistungserstellungsprozesses aufgrund der gesundheitlichen Achtung von VT zunehmend an Bedeutung. Ob es Hygienrisiken gibt, hängt sehr stark von den in den Lebensmitteln vorhandenen Mikroorganismen ab. Nach den Übertragungswegen von Mikroorganismen unterscheiden EISGRUBER/STOLLE zwei Arten hygienischer Risikofaktoren:

- primäre hygienische Risikofaktoren und
- sekundäre hygienische Risikofaktoren (Eisgruber/Stolle 1994, S. 336).

Beim Anliefern und Vorzerkleinern der Rohware entsteht das primäre Hygienrisiko. In dieser Phase kann es zu einer Vermischung von stärker mit Mikroorganismen kontaminierten und weniger belasteten Waren kommen. Außerdem entsteht das sekundäre Hygienrisiko bei ungünstigen Umweltbedingungen, wie z. B. falsche Temperatur, mangelnde Personalhygiene etc. Das bedeutet, daß es bei ungünstigen Umweltbedingungen zur massiven Vermehrung primär vorhandener oder auch zwischenzeitlich übertragener bzw. toxinogener Mikroorganismen kommen kann. Von solchen stark kontaminierten

Lebensmittelanteilen geht dann eine ständige Kontamination des berührten Materials oder des Menschen aus (vgl. Eisgruber/Stolle 1994, S. 336; vgl. Groetzinger 1984, S. 19). In der Regel beziehen sich die Hygienemaßnahmen eines GV-Betriebes auf die Bekämpfung der sekundären Hygienierisiken im eigenen Leistungserstellungsprozeß (vgl. Eisgruber/Stolle 1994, S. 336). In der folgenden Abb. 5.45 werden mögliche produkt- und prozeßbezogene Risikofaktoren dargestellt.

Abb. 5.45: Mögliche produkt- und prozeßbezogene Risiken



(Quelle: Sobotka 1996, S. 75)

Da in einem GV-Betrieb täglich verschiedene Lebensmittel in unterschiedlichen Mengen für die Herstellung der Speisen zur Verfügung stehen müssen und da eine perfekte Überprüfung bei der Lebensmittellieferung organisatorisch schwierig ist, kommt der Über-

wachung und Beherrschung der sekundären Hygienerisikofaktoren eine besondere Bedeutung zu (vgl. Eisgruber/Stolle 1994, S. 336). Dennoch sind in den meisten Fällen die Wege der Lebensmittelkontamination und die Zusammenhänge der Ursachen und Folgen von Hygiene-Schwachstellen den beteiligten Mitarbeitern eines GV-Betriebes nicht immer bewußt oder für diese nicht erkennbar. Deshalb ist es erforderlich, die Hygiene-Ist-Zustände in einem GV-Betrieb zu erfassen. Dabei kann eine Schwachstellen-Analyse angewendet werden. Sie verfolgt die Herstellung eines Produktes vom Einkauf bis zum Verzehr (vgl. Blankenberg 1996, S. 9; vgl. Ehrich/Kuhn 1996, S. 156; vgl. Sobotka 1996, S. 75). Dadurch können qualitätsbeeinflussende Faktoren erkannt und die Mitarbeiter über die möglichen Folgen dieser Faktoren genau informiert werden. Darüber hinaus kann der GV-Betrieb einen Grundstein zur systematischen Durchführung des präventiven hygienischen QMs legen.

### **5.7.4.2 HACCP-Konzept als präventives hygienisches Qualitätsmanagement**

#### **5.7.4.2.1 Grundgedanke des HACCP-Konzepts**

HACCP ist nicht neu. Ursprünglich wurde es in den 60er Jahren im Auftrag der NASA zur Herstellung von Lebensmitteln für Astronauten entwickelt, die keinerlei gesundheitsgefährdendes Risiko in sich tragen durften. Die damals bekannten Risikoanalysen und Fehlervermeidungsstrategien, z. B. aus der Autoindustrie wurden auf die Qualitätssicherung von Lebensmitteln angewandt (vgl. Arens-Azevedo 1995b, S. 142; vgl. Blankenberg 1996, S. 7; vgl. Bobeng/David 1978, S. 524). Die EG hat diese Ideen aufgegriffen und in der EU-Richtlinie 93/43/EWG über die Lebensmittelhygiene verankert (Ense 1992, S. 4) (siehe Kap. 5.1.2).

Obleich der Begriff “HACCP” (**H**azard **A**nalysis **C**ritical **C**ontrol **P**oints) von verschiedenen deutschen Wissenschaftlern unterschiedlich übersetzt wird (siehe Abb. 5.46), besteht weitestgehend Einigkeit darüber, daß das HACCP-Konzept als Erweiterung des Gedankens einer konsequenten Prozeßkontrolle

- die produkt-, verfahrens- und betriebsspezifische Analyse,
  - die Identifizierung der Hygienerisiken sowie
  - die Beherrschung der erkannten Risiken in allen Vorgängen des Produktionsprozesses durch gezielte Überwachungen sog. kritischer Kontrollpunkte umfaßt
- (vgl. Arens-Azevedo 1995b, S. 142; vgl. DGE 1996, S. 198; vgl. DGQ 1992, S. 55; vgl. Kimmich 1996, S. 7; vgl. Rexroth 1995, S. 12).

Darüber hinaus wird zum Verständnis der weiteren Arbeit in diesem Kapitel auf den Begriff von “HACCP” in aller Kürze eingegangen, wobei die drei Termini “Hazard”, “Kontrollpunkte”(Control Points = CPs) und “Kritischer Kontrollpunkte” (Critical Control Points = CCPs) erklärt werden. “Unter Hazard (Gefahr, Risiko) muß man (...) jeden negativen Einfluß auf die Produkte (Rohstoffe, Zutaten, Zwischenprodukte und End-erzeugnisse) verstehen, der einen unannehmbaren gesundheitsgefährdenden Umstand zur Folge hat” (Bertling 1995, S.156).

Abb. 5.46: Übersetzung von HACCP in die deutsche Sprache

Namen der Wissenschaftler bzw. des Herausgebers	Übersetzung
Arens-Azevedo	Gefährdungsanalyse und Überwachung kritischer Stufen
Bertling	Systematisches Verfahren zur Erkennung, Beurteilung und Verhinderung von Risiken und Gefahren
DGE	Gefährdungsanalyse und Beherrschung kritischer Stufen
Ehrich/Kuhn	Risikoanalyse und Überwachung kritischer Kontrollpunkte
Eisgruber/Stolle	Gefahrenanalyse und Festlegung von Kontrollpunkten
Ense	Risikoanalyse und Überwachung
Fink/Strube/Rupieper/Strenzel/Hay	Gefahren-Analyse und kritische Kontrollpunkte
Güngerich/Mildenberger/Miltenberger/Straninger	Schwachstellen- und Risikoanalyse
Langeloh/Althoff	Gefährdungsanalyse durch ein System kritischer Kontrollpunkte
O.V.	Risikoanalyse oder Festlegung kritischer Lenkungspunkte
Pierson/Corlett, jr.	Produkt- und prozeßspezifische Risikoanalyse
Sahlmann	Einschätzung der kritischen Kontrollpunkte
Sobotka	Risikoanalyse und Lenkung kritischer Kontrollpunkte
Wiedermann	Gefahren-Analyse und -Beseitigung durch ein System kritischer Kontrollpunkte

(Eigene Darstellung nach Daten von Arens-Azevedo 1996, S. 14; Bertling 1996a, S. 91; DGE 1996, S. 198; Ehrich/Kuhn 1996, S. 155; Eisgruber/Stolle 1994, S. 337; Ense 1992, S. 2; Fink/Strube/Rupieper/Strenzel/Hay 1996, S. A.02; Güngerich/Mildenberger/Miltenberger/Straninger 1996, S. 283; Langeloh/Althoff 1992, S. 4; o.V. 1993a, S. 10; Pierson/Corlett jr. 1993, S. 5; Sahlmann 1996, S. 114; Sobotka 1996, S. 76; Wiedermann 1996, S. 99)

Ein Kontrollpunkt ist ein “Punkt innerhalb eines Prozesses, an dem eine fehlende Überwachung zu einem Qualitätsmangel führen kann” (Höb 1996a, S. 11). D. h., durch CPs entsteht kein Gesundheitsrisiko; sie können aber trotzdem für die Qualität der Produkte wichtig sein. Im Gegensatz dazu können kritische Kontrollpunkte (CCPs) ein nicht akzeptables Gesundheitsrisiko verursachen. BERTLING definiert sie folgendermaßen: “Kritische Kontrollpunkte (CCPs) sind Schwachstellen in einem Herstellungsprozeß, bei denen Hygiene-Risiken, die eine gesundheitliche Unbedenklichkeit des Lebensmittels gefährden, durch gezielte Kontroll-, Lenkungs- und Korrekturmaßnahmen verhindert, beseitigt oder auf ein duldbares Niveau herabgesetzt werden können” (Bertling 1995, S. 156). Zur Kompatibilität des Terminus wird in dieser vorliegenden Arbeit der Begriff “HACCP” mit “Produkt- und prozeßspezifischer Risikoanalyse und Lenkung kritischer Kontrollpunkte” übersetzt.

Das HACCP-Konzept ist ein geeignetes Instrument, die hygienische Qualität von Speisen und Getränken zu steuern. Durch die Überwachung können mögliche biologische, chemisch-physikalische Beeinträchtigungen, die im Laufe der Gewinnung, Herstellung und Behandlung eines Lebensmittels auftreten können, früh erkannt und diese lebensmittelhygienischen Risiken rechtzeitig beseitigt werden (vgl. Rhodehamel 1993, S. 21). Dabei steht eine umfassende Ablaufanalyse in Form einer Erfassung des Ist-Zustandes im GV-Betrieb im Vordergrund. Nach folgenden Grundsätzen des HACCP-Konzepts (Artikel 3 der Richtlinie 93/43/EWG) sind diese angemessenen Sicherheitsmaßnahmen festzulegen, durchzuführen, einzuhalten und zu überprüfen:

- “Analyse der potentiellen Risiken für Lebensmittel in den Prozessen eines Lebensmittelunternehmens;
- Identifizierung der Punkte in diesen Prozessen, an denen Risiken für Lebensmittel auftreten können;
- Festlegung, welche dieser Punkte für die Lebensmittelsicherheit kritisch sind - die ‘kritischen Punkte’;
- Festlegung und Durchführung wirksamer Prüf- und Überwachungsverfahren für diese kritischen Punkte und
- Überprüfung der Gefährdungsanalyse für Lebensmittel, der kritischen Kontrollpunkte und der Prüf- und Überwachungsverfahren in regelmäßigen Abständen und bei jeder Änderung der Prozesse in dem Lebensmittelunternehmen” (Bertling 1996b, S. 171).

Weiterhin verpflichtet die Richtlinie 93/43/EWG die Lebensmittelindustrie zur Dokumentation und Schulung (Pfannes/Halbleib 1996, S. 137). Damit die zuständige Behörde die Anwendung des HACCP-Konzepts kontrollieren kann, muß die Lebensmittelindustrie sämtliche Überwachungstätigkeiten dokumentieren (Art. 8. Abschnitt (2) der Richtlinie 93/43/EWG; insbes. Bertling 1996b, S. 174). Dazu gewährleisten die Betreiber von Lebensmittelunternehmen, daß “Personen, die mit Lebensmitteln umgehen, entsprechend ihrer Tätigkeit überwacht und in Fragen der Lebensmittelhygiene unterrichtet und/oder geschult werden” (Abschnitt X im Anhang der Richtlinie 93/43/EWG; insbes. Bertling 1996b, S.182).



Die Inhalte der Grundsätze des HACCP-Konzepts und die weiteren Verpflichtungen aus der Richtlinie 93/43/EWG entsprechen vielen Elementen der DIN EN ISO 9000ff. Ein Vergleich der Elemente nach der DIN EN ISO 9001 mit den Grundsätzen des HACCP-Konzepts bestätigt dies (Abb. 5.47).

Abb. 5.47: Vergleich der Elemente nach der DIN EN ISO 9001 und dem HACCP-Konzept

Kapitel	Elemente nach DIN EN ISO 9001	betrifft HACCP
4.1	Verantwortung der Leitung	X
4.2	Qualitätsmanagement-System	X
4.3	Vertragsprüfung	X
4.4	Designlenkung	
4.5	Lenkung der Dokumente und Daten	X
4.6	Beschaffung	X
4.7	Lenkung der vom Kunden beigestellten Produkte	
4.8	Kennzeichnung, Rückverfolgbarkeit von Produkten	X
4.9	Prozeßlenkung	X
4.10	Prüfungen	X
4.11	Prüfmittelüberwachung	
4.12	Prüfstatus	
4.13	Lenkung fehlerhafter Produkte	X
4.14	Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen	X
4.15	Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung und Versand	X
4.16	Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen	X
4.17	Interne Qualitätsaudits	
4.18	Schulung	X
4.19	Wartung	X
4.20	Statistische Methoden	

(Quelle: Fink/Strube/Rupieper/Stenzel/Hay 1996, S. A.04)

Bezüglich des Vergleichs beider Konzepte führt SOBOTKA aus, daß das HACCP-Konzept vorrangig auf den Schutz der Gesundheit ausgerichtet ist und in seiner präventiven Wirkung der Grundkonzeption des QM-Systems nach der DIN EN ISO 9000ff. entspricht, wonach Qualität nicht nur am Ende, sondern begleitend im Gesamtprozeß überwacht werden soll (Sobotka 1996, S. 70). Das bedeutet, daß das HACCP-Konzept nur ein Baustein des gesamten QM des GV-Betriebes sein kann, da in diesem Konzept nur ein Teilbereich der Aktivitäten des betrieblichen Hygienemanagements dargestellt wird (vgl. Jahn 1992, S. 17; vgl. Scholz 1997, S. 10; vgl. Sobotka 1996, S. 70).

### 5.7.4.2.2 Vorgehensweise des HACCP-Konzepts

Die praktische Umsetzung der HACCP-Grundsätze erfolgt im wesentlichen in sechs Schritten (Abb. 5.48). Obwohl die Durchführung des Verfahrens auf die jeweiligen GV-Betriebe konkret übertragen werden muß, ändern sich die Grundsäulen des HACCP-Konzepts nie (vgl. Ehrlich/Kuhn 1996, S. 156f.; vgl. Ense 1992, S. 1ff.; vgl. Kovac/Nolting/Werz 1992, S. 1ff.; vgl. o.V. 1996c, S. 93; vgl. Seel/Bielenberg 1996, S. 78; vgl. Völkl 1997, S. 16).

Abb. 5.48: Durchführung einer produkt- und prozeßspezifischen Risikoanalyse und Lenkung kritischer Kontrollpunkte

Stufen	Inhalte
1	Festlegung des Untersuchungsgebiets
2	Bildung des HACCP-Teams
3	Festlegung der Arbeitsorganisation
4	Erfassung von Produktdaten, Produktbeschreibungen
5	Erstellen eines Fließschemas oder Herstellungsdiagramms
6	Produkt- und prozeßspezifische Risikoanalyse und Lenkung kritischer Kontrollpunkte
6.1	- Identifizierung auftretender Risiken auf jeder Prozeßstufe
6.2	- Festlegung der kritischen Kontrollpunkte
6.3	- Festlegung der Grenzwerte für die kritischen Kontrollpunkte
6.4	- Festlegung von Verfahren zur Überwachung der Grenzwerte für kritische Kontrollpunkte
6.5	- Festlegung von Korrekturmaßnahmen bei Abweichungen
6.6	- Dokumentation
6.7	- Überprüfung des HACCP-Konzepts (Verifikation)

(Eigene Darstellung nach Daten von Bertling 1996b, S. 34-53; Ense 1992, S. 2-23; Kimmich 1996, S. 8ff.; Pfannes/Halbleib 1996, S. 137ff.; Sobotka 1996, S. 75)

Einzelne Stufen:

#### Stufe 1: Festlegung des Untersuchungsgebiets

Im GV-Betrieb erstreckt sich das Untersuchungsgebiet von der Lebensmittellieferung bis zur Ausgabe der Speisen an den VT (vgl. Kimmich 1996, S. 8) (siehe Abb. 4.5; Abb. 5.45).

### **Stufe 2: Bildung des HACCP-Teams**

Zur Bildung des Teams sollen Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen des Betriebes einbezogen werden, beispielsweise können sie Leiter oder Mitarbeiter aus den Bereichen Einkauf, Lager, Produktion, Transport etc. sein (vgl. Höß 1996a, S. 12). “Unter Umständen ist es notwendig, sich Hilfe von außen hinzuzunehmen, z. B. um mikrobiologische Kenntnisse und auch Erfahrungen mit dem HACCP-Konzept miteinzubringen. Durch die mannigfaltige Zusammensetzung des Teams besteht der Vorteil, das fachliche Wissen und die Praxiserfahrung eines jeden Mitarbeiters für das Ziel einer erfolgreichen Konzeptumsetzung zu nutzen” (vgl. Ense 1992, S. 4).

### **Stufe 3: Festlegung der Arbeitsorganisation**

In dieser Phase werden die Ziele und Aufgaben des HACCP-Teams formuliert und die Aufgabenausführung (wer, was, wie) abgestimmt. Damit wird der gesamte Arbeitsverlauf und dessen Zeitplan festgelegt (vgl. Sobotka 1996, S. 75).

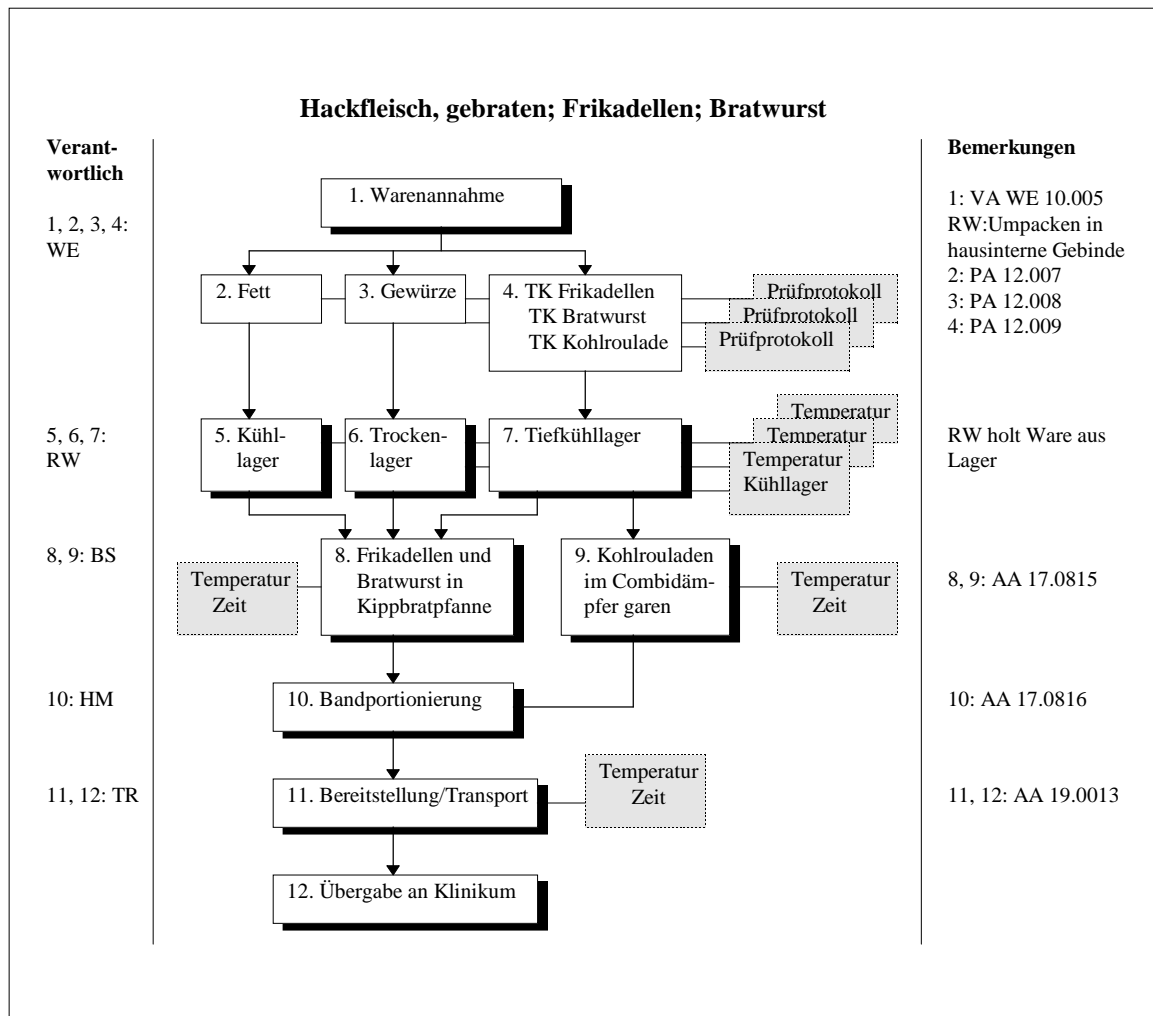
### **Stufe 4: Erfassung von Produktdaten, Produktbeschreibungen**

Die Produktbeschreibung umfaßt alle produktrelevanten Informationen, die helfen, Risiken einzuschätzen und die kritischen Kontrollpunkte festzulegen (vgl. Stier 1993, S. 155). Diese Informationen sind z. B. Zusammensetzung von Rohstoffen, Zutaten und Zusatzstoffen etc, physikalisch-chemische Eigenschaften, Behandlungsformen, Lagerungsbedingungen, Haltbarkeit, Zubereitungsanweisungen und voraussichtlicher Verwendungszweck sowie der Herstellungsprozeß auf allen Stufen etc. (vgl. Bertling 1996b, S. 38f.).

### **Stufe 5: Erstellen eines Fließschemas oder Herstellungsdiagramms**

Um ein HACCP-Konzept ordnungsmäßig entwickeln und implementieren zu können, ist es wichtig, daß die betroffenen Mitarbeiter das Verfahren genau verstehen. Dafür werden in der Regel Fließdiagramme verwendet, um Herstellungsprozesse zu beschreiben (vgl. Bertling 1996b, S. 39; vgl. Stier 1993, S. 156) (siehe Abb. 5.49). Dabei kann jeder Prozessschritt modular beschrieben, Verantwortung zugeordnet und in übersichtlicher Form auf Arbeitsanweisungen und Dokumentation Bezug genommen werden (vgl. Kimmich 1996, S. 9).

Abb. 5.49: Fließdiagramm für die Fleischzubereitung in einem GV-Betrieb



(Quelle: Kimmich 1996, S. 8)

## Stufe 6: Produkt- und prozeßspezifische Risikoanalyse und Lenkung kritischer

### Kontrollpunkte

#### 6.1: Identifizierung auftretender Risiken auf jeder Prozeßstufe

In dieser Stufe beinhaltet die Auflistung der Risiken alle potentiellen biologischen, chemischen und/oder physikalischen Risiken auf jeder Prozeßstufe. Folgende Risiken können z. B. auftreten:

- biologische Risiken durch Vermehrung von Krankheits- und /oder Verderbniserregern sowie Ungeziefer etc.,
- chemische Risiken durch Enzyme, Oxydation, Licht, mikrobielle Stoffwechselproduktion,

Giftstoffe etc.,

- physikalische Risiken durch Temperaturschwankungen, beschädigte Verpackungen etc.

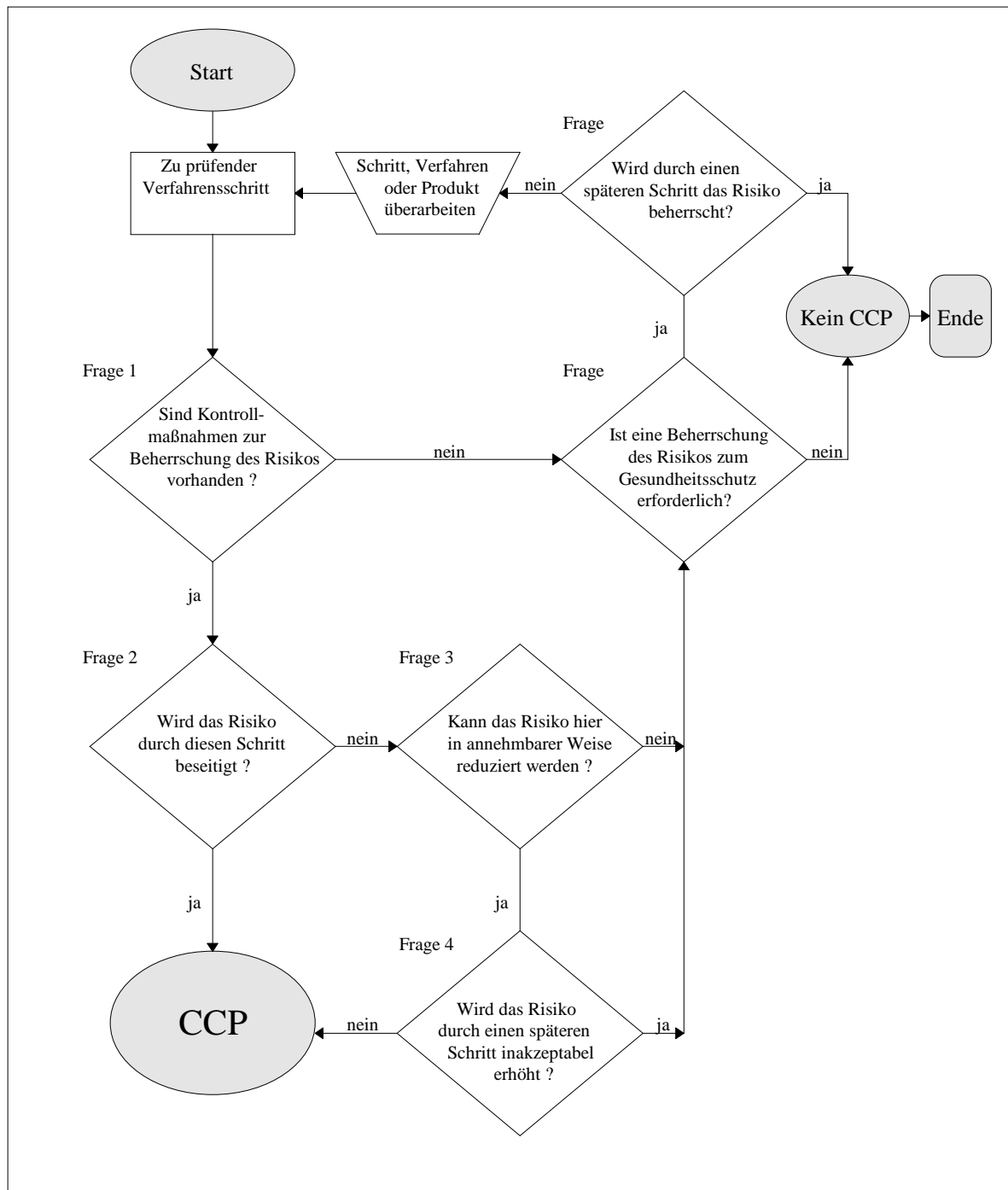
(vgl. Pfannes/Halbleib 1996, S. 138).

Das gilt für alle Stufen vom Wareneingang bis zur Warenausgabe (siehe Abb. 5.45). “Es muß immer wieder die Frage gestellt werden, ob durch irgendwelche Maßnahmen das Risiko beziehungsweise die Risiken einer hygienischen Belastung der Lebensmittel verhütet oder beseitigt beziehungsweise auf ein noch duldbares Niveau reduziert werden können” (Bertling 1996b, S. 41). Die Erstellung eines Fließschemas empfiehlt sich als Hilfsmittel zur Identifizierung der möglichen Risiken (vgl. Pfannes/Halbleib 1996, S. 136) (siehe Abb. 5.49). Anhand desselben wird am ehesten deutlich, wo mögliche Risiken lauern und an welcher Stelle ein kritischer Kontrollpunkt vorliegen müßte (vgl. Arens-Azevedo 1996, S. 15).

### ***6.2: Festlegung der kritischen Kontrollpunkte***

Die Festlegung kritischer Kontrollpunkte erfolgt auf Grundlage der Daten, die auf Stufe 3 bis Stufe 6.1 erfaßt worden sind. Bei jedem der aufgelisteten Risiken überlegt das HACCP-Team, ob bei Nichtbeherrschen dieser Stufe ein Gesundheitsrisiko für den VT entstehen könnte, bzw. ob das Risiko durch einen späteren Einsatz der Maßnahmen auf ein annehmbares Risiko reduziert wird. Für diese Entscheidung, ob ein kritischer Punkt vorliegt oder nicht, kann der sog. Entscheidungsbaum aus der Fischhygienerichtlinie (91/493/EWG) herangezogen werden (vgl. Bertling 1996b, S. 41f.) (siehe Abb. 5.50). Dieses Verfahren ist mit Flexibilität zu handhaben, um eine Verdopplung von kritischen Kontrollpunkte zu vermeiden (vgl. Ense 1992, S. 8). Damit wird die in Stufe 6.1 entstandene Liste aller möglichen Risiken auf eine Liste der kritischen Kontrollpunkte reduziert (vgl. Arens-Azevedo 1996, S. 16).

Abb. 5.50: Entscheidungsbaum zur Identifizierung der kritischen Punkte



(Quelle: Höß 1996a, S. 11)

### 6.3: Festlegung der Grenzwerte für die kritischen Kontrollpunkte

Sind die CCPs identifiziert, müssen kritische Grenzwerte festgelegt werden. Grenzwerte werden bezüglich der Temperatur, des pH-Werts und des Mindesthaltbarkeitsdatums

sowie der sensorischen Merkmale etc. festgelegt. Dabei stellen die Grenzwerte die Sicherheitsgrenzen bezüglich eines jeden CCPs dar. Ein Überschreiten dieser Grenzen bedeutet, daß eine Gesundheitsgefahr besteht oder sich entwickeln kann (vgl. Pfannes 1995, S. 29). Als Hilfestellung zur Festlegung der Grenzwerte für die kritischen Kontrollpunkte können gesetzliche Bestimmungen, Aufzeichnungen und Daten von Lieferanten, Literaturangaben oder Pressemeldungen etc. herangezogen werden (vgl. Bertling 1996b, S. 50f.).

#### ***6.4: Festlegung von Verfahren zur Überwachung der Grenzwerte für kritische Kontrollpunkte***

Für jeden CCP mit zugeordnetem Grenzwert wird das zugehörige Überwachungsverfahren festgelegt. Dieses Verfahren ist zu standardisieren, um damit die evtl. entstandenen Abweichungen miteinander zu vergleichen (vgl. Pfannes/Halbleib 1996, S. 138). Dabei sollte beschrieben werden,

- “an welcher Stelle des Ablaufes eine Überwachung stattfinden soll,
  - wer für die Überwachung und Kontrolle zuständig ist,
  - wann Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen durchzuführen sind (kontinuierlich oder periodisch),
  - wie überwacht werden soll (durch Beobachtung, Messung u. ä.) und
  - was bei Überschreitung kritischer Grenzwerte veranlaßt werden muß”
- (Seel/Bielenberg 1996, S. 78).

In der Regel richtet sich die Häufigkeit der Überprüfung nach der Art des kritischen Kontrollpunkts. D. h., es bedarf z. B. bei der Speisenzubereitung einer häufigeren Kontrolle als bei der Überprüfung der Lagertemperaturen (vgl. Ense 1992, S. 22).

#### ***6.5: Festlegung von Korrekturmaßnahmen bei Abweichungen***

In dieser Stufe muß festgelegt werden, welche Korrekturmaßnahmen bei einem tendenziellen Verlust oder bei einem bereits eingetretenen Verlust der Kontrolle ergriffen werden müssen. Die Korrektur- und Lenkungsmaßnahmen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- “Wer leitet Korrektur-Maßnahmen ein?,
  - Wie wird die Norm wiederhergestellt (Art der Maßnahmen)?,
  - Was geschieht mit Produkten, die unter Normalabweichung hergestellt wurden?”
- (Bertling 1996b, S. 52).

Wenn die Temperatur einer Kühlzelle zu hoch ist, muß beispielsweise in eine andere Kühlzelle umgelagert und der Wartungsdienst gerufen werden oder im Falle eines empfindlichen Produktes die Ware vernichtet werden. Hierbei ist es wichtig, die dafür verantwortliche Person festzulegen (vgl. Kimmich 1996, S. 10; vgl. Pfannes/Halblieb 1996, S. 138).

#### **6.6: Dokumentation**

Die Dokumentation dient nicht nur der eigenen Bestätigung, daß die Maßnahmen zur Risikovermeidung greifen, sondern stellt auch einen Nachweis über die Erfüllung der Sorgfaltspflicht gegenüber der Behörde dar (siehe Kap. 5.7.4.2.1). Das bedeutet, daß diese Dokumentation der amtlichen Überwachung zur Feststellung dient, ob das HACCP-Konzept im Betrieb umgesetzt wurde. Daher sollte vom HACCP-Team folgendes festgelegt werden:

- Wer, wie und wo dokumentiert,
- Wer zu dieser Dokumentation Zugriff hat (Bertling 1996b, S. 53).

#### **6.7: Überprüfung des HACCP-Konzepts (Verifikation)**

Diese erfolgt z. B. durch Prüfung der Lagerungs- und Vertriebsbedingungen oder durch Nachkontrollen von Zwischen- und Endprodukten sowie durch die Überwachung der Dokumentation von Überwachungs- und Korrekturmaßnahmen. So lassen sich die tatsächlichen Zustände erfassen. Damit wird vom HACCP-Team untersucht, ob die festgelegten Überwachungsverfahren richtig funktionieren. Insbesondere bei Änderungen des Prozeßablaufes wie bei Einführung einer neuen Rezeptur oder neuen Einrichtungen etc. läßt sich prüfen, ob dadurch neue Risiken entstehen (vgl. Bertling 1996b, S. 52; vgl. Kimmich 1996, S. 10).



## **5.8 Zusammenfassung des Qualitätsmanagements im GV-Betrieb in der BRD**

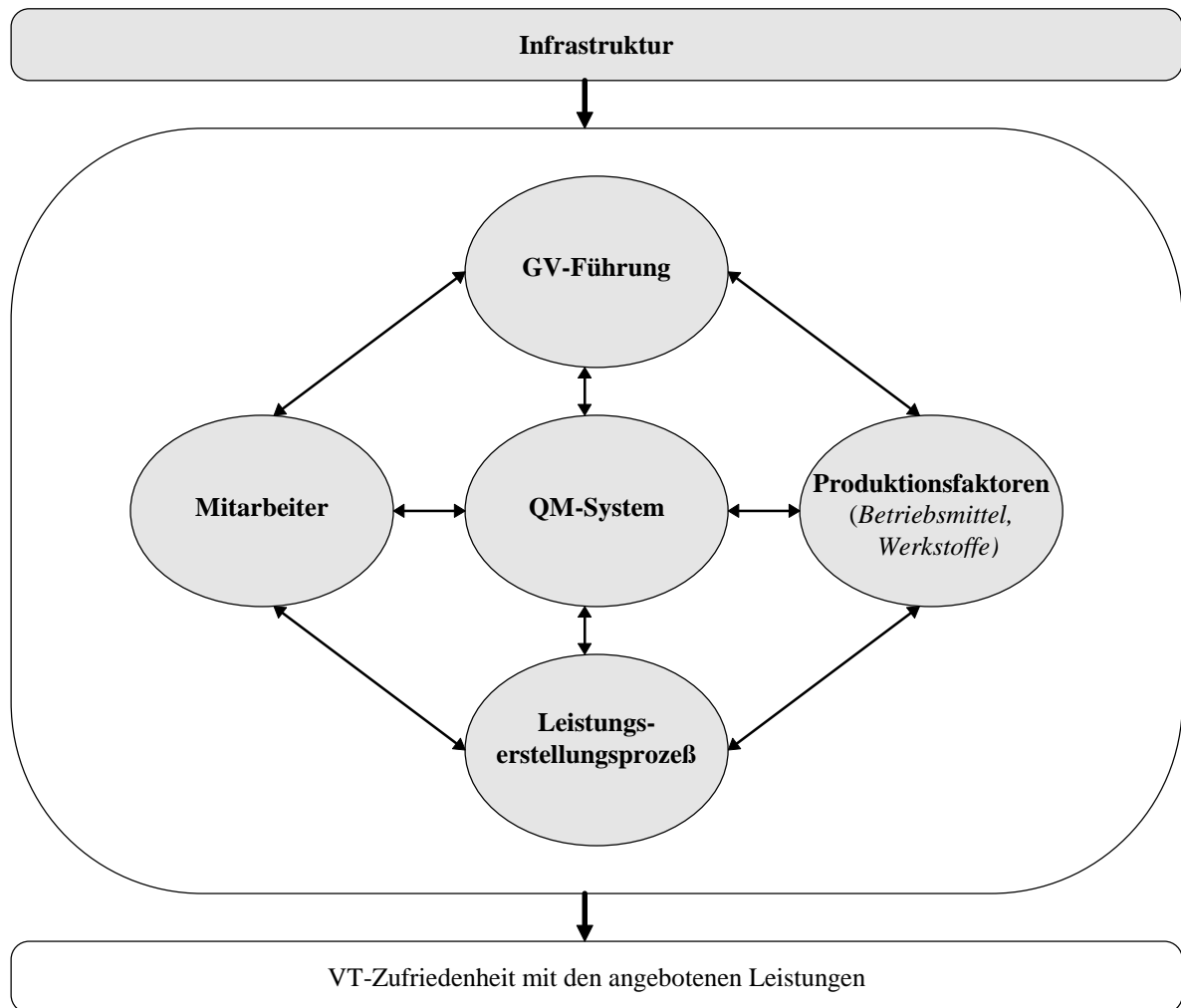
In dieser Arbeit werden primär zwei Ziele verfolgt: zum ersten sollen die heute diskutierten Modellelemente zur Gestalt des GV-Betriebes und zu den darauf bezogenen Qualitätsmanagementkonzeptionen zusammengefaßt werden. Zum zweiten sollen die Möglichkeiten des Transfers der Gesamtkonzeption oder von Teilen auf koreanische GV-Betriebe geprägt und entwickelt werden. Daher repräsentieren die bisherigen vier Kapitel die modellhafte Gestaltung eines GV-Betriebes und die darauf bezogene Konzeption eines QM-Systems.

Die vorliegende Darstellung geht davon aus, daß die GV-Betriebe angesichts veränderter Anforderungen der VT, gesetzlichen Forderungen und turbulenter Wettbewerbssituationen nach neuen bzw. ergänzenden Führungsstrukturen und -stilen, die sich an Qualität orientieren, suchen, um die VT-Zufriedenheit mit den angebotenen Leistungen des GV-Betriebes zu erreichen. Dabei folgt diese Arbeit der These, daß die Zufriedenheit der VT mit den angebotenen Leistungen des GV-Betriebes aus dem Zusammenwirken verschiedener Aspekte entsteht, d. h., daß das QM in einem GV-Betrieb nur durch die ständige Kooperation mit allen relevanten Bereichen der Betriebsorganisation erfolgreich sein kann. Dafür werden in dieser Arbeit sechs Funktionselemente des Betriebes zur Durchführung des QMs vorausgesetzt (siehe Abb. 5.51).

Unter GV wird die Versorgung bestimmter Gruppen von Menschen mit Speisen und Getränken außerhalb ihres eigenen Haushalts verstanden. In der Regel findet die Realisierung dieser Versorgungsleistung in einem Betrieb statt. Dieser Betrieb - GV-Betrieb - wird in das System hauswirtschaftlicher Betriebe eingeordnet und strebt meistens, mit Ausnahme z. B. von nach Erwerb strebenden Cateringunternehmen, unmittelbar nach Bedarfsdeckung. Den GV-Betrieb kennzeichnen neben den allg. Betriebsmerkmalen insbesondere:

- die spezifischen Leistungsziele mit träger- und VT-bezogenen Aspekten,
- der zweistufige Leistungserstellungsprozeß.

Abb. 5.51: Grundlegende Funktionselemente des QMs



(Eigene Darstellung)

Die Gesamtleistung des GV-Betriebes, die Verpflegungsversorgung, läßt sich in der Regel in sieben Teilleistungen auffächern. Im Mittelpunkt steht dabei die Versorgung mit Speisen und Getränken. Die Teilleistungen setzen sich wiederum aus einer Vielzahl von Einzelleistungen zusammen. Diese Sichtweise bestimmt den Operationalisierungsprozeß zur Beurteilung der Gesamtqualität der Gesamtleistung.

Bei der Darstellung der Führung des GV-Betriebes, insbesondere des Begriffes der Führung, wird vorwiegend die Definition der Betriebswirtschaftslehre verfolgt. Dabei wurde das St. Galler Management-Konzept als ein relativ neues und weit akzeptiertes Managementdenken dargestellt. Dieses Konzept kann vor allem durch horizontale und

vertikale Integration charakterisiert werden. Es erscheint geeignet, die zunehmend vielfältiger werdende betriebsinterne und -externe Komplexität zu bewältigen. Ausgehend davon hat BOTTLER ein Modell eines Betriebsmanagements weiterentwickelt, in das seine Überlegungen zum QM des GV-Betriebes innerhalb des Gesamtmanagements einbezogen wurden.

Viele Untersuchungen zur Erfassung der momentanen Lage des GV-Betriebes sind davon ausgegangen, daß GV-Betriebe aus Gründen einer dauerhaften Existenzsicherung dem Aspekt Qualität bei allem Denken und Handeln größte Aufmerksamkeit widmen müssen. Trotz zunehmenden Interesses an der Qualität ist eine allg. akzeptierte Definition des Terminus "Qualität" nicht möglich. Es hat sich aber in hohem Maße in der Praxis und in der Literatur der in der DIN ISO Norm 8402 formulierte Qualitätsbegriff als Fachbegriff durchgesetzt. Dabei wird Qualität definiert als "die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen" (DIN ISO 8402, 1992, S. 14).

Dieser wertfreie Qualitätsbegriff nach DIN ISO macht deutlich, daß sich Qualität aus vielen Merkmalen zusammensetzen kann, die eine Einheit geeignet machen, bestimmte Erfordernisse zu erfüllen. Außerdem zeigt sich, daß es eine absolute Qualität nicht gibt, sondern daß die Merkmale und deren Ausmaß, d. h. die Qualität, Teilqualitäten und deren Ausmaß, nach Erwartungen oder Erfordernissen der VT und der Interessenträger jeweils situativ festgelegt werden müssen. Dabei können Schwierigkeiten bei der Erfassung der realisierten Qualität und der Qualitätsbeurteilung entstehen.

In der Regel muß aufgrund der Interessenkonflikte zwischen dem VT und anderen Interessenträgern ein Kompromiß hinsichtlich des Ausmaßes der zu leistenden Qualität gefunden werden. Das Ergebnis ist für den GV-Betrieb dann der jeweilige festgelegte Qualitätsstandard. Dieser Qualitätsstandard, die Soll-Qualität, gibt an, in welcher Weise eine Leistung erbracht werden soll. In GV-Betrieben wird eine systematische Operationalisierung der Teilqualitäten als eine der wichtigsten Aufgaben zur Realisierung des VT-orientierten QMs betrachtet, da die operationalisierte Teil- bzw. Teil-Teilqualitäten

bei der Festlegung des Qualitätsstandards eine entscheidende Rolle spielen. Zusätzlich können die verschiedenen Teilqualitäten auf die Beurteilung der gesamten Verpflegungsleistungen des GV-Betriebes Einfluß nehmen, besteht doch bei dieser Operationalisierung der Teilqualitäten zwischen den ermittelten Teil- bzw. Teil-Teilqualitäten etc. und den Anforderungen der VT an die Verpflegung ein untrennbarer Zusammenhang.

Eine ganzheitliche Ausrichtung des gesamten Betriebes auf die Qualität erfordert die Entwicklung und Umsetzung eines QM-Konzepts. In der Literatur besteht weitestgehend Einigkeit darüber, daß das QM eine Methode zur Findung von Lösungen für Probleme der Arbeit, Erreichung und Sicherung der vom GV-Betrieb definierten angestrebten Qualität darstellt. Um ein wirksames und funktionsfähiges QM zu erreichen, ist es notwendig, alle qualitätssichernden Maßnahmen, alle Teilbereiche und alle Einzelaktivitäten zu einem Ganzen zusammenzuführen. Dazu werden im GV-Betrieb vier organisatorische Instrumente, Qualitätsplanung, -lenkung, -prüfung und -sicherung (QM-Darlegung), eingesetzt.

Die Verantwortung für diese Umsetzung und Durchführung des QMs liegt in allen Führungsebenen und sollte durch Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter unterstützt werden. Das QM in den GV-Betrieben ist keine einmalige Aktion, sondern ein langfristiger Prozeß zur permanenten Verbesserung, der kontinuierlich stattfinden sollte. Um einen langfristig geplanten Umstrukturierungsprozeß des gesamten Betriebes zu realisieren, ist es zweckmäßig, die Entwicklung und Umsetzung des QM-Konzepts als mehrstufiges Phasenkonzept zu erfassen, das in einen Zeitraum aufgeteilt ist. Die Abb. 5.52 zeigt ein exemplarisches Phasenkonzept des QMs für einen GV-Betrieb, wobei jeder Phase ein oder mehrere Kapitel dieser Arbeit zuzuordnen sind.

(Eigene Darstellung nach Daten von Bruhn 1996, S. 156)

1. Kap. 4.3.2.2.4/ 4.5/ 5.1.1/ 5.2.2.3/ 5.3.2.1/ 5.6.2	2. Kap. 4.3.2.2.4/ 4.5/ 5.1.1/ 5.2.2.3/ 5.3.2.1/ 5.6.2
3. Kap. 5.3.2.1/ 5.6.2/ 5.7.2.3/ 5.7.3.1	4. Kap. 5.3.2.1/ 5.6.2/ 5.7.2.3/ 5.7.3.1
5. Kap. 4.4.3.2/ 5.2.2.3	6. Kap. 4.4.3.2/ 5.2.2.3
7. Kap. 5.6.1.1.1/ 5.7.2.1/ 5.1.2/ 5.4.3/ 5.4.3.3/ 5.4.4/ 5.5	
8. Kap. 5.6.1.1.1/ 5.7.2.1/ 5.1.2/ 5.4.3/ 5.4.3.3/ 5.4.4/ 5.5	9. Kap. 4.4.3/ 5.3.2/ 5.7.2.1

- |  |  |
|--|--|
| 10. Kap. 4.4.3/5.3.2/5.6.3                       | 11. Kap. 5.2.2   |
| 12. Kap. 4.3.1/ 4.3.2.2/ 5.2.2.2/ 5.2.2.3/ 5.6.1 | 13. Kap. 5.2.2.2/ 5.2.2.3/ 5.6.1                           |
| 14. Kap. 4.3.2.2.1/ 5.3.2.2/ 5.7.2.2/ 5.7.2.3    | 15. Kap. 4.3.2.2.1/ 4.3.2.2.3/ 5.4.3.1/ 5.4.4.2.1/ 5.7.3.2 |
| 16. Kap. 5.4.4.2.3/ 5.7.2                        | 17. Kap. 5.4.4.2.3/ 5.7.2.3                                |
| 18. Kap. 5.4.3                                   | 19. Kap. 5.4.3   |
| 20. Kap. 5.3.2.2/ 5.7.3/ 5.7.3.2/ 5.7.4.1        | 21. Kap. 5.7.4.2.2   |
| 22. Kap. 5.2.2.3/ 5.2.3/ 5.3.2.3                 | 23. Kap. 5.2.2.3/ 5.2.3                                    |
| 24. Kap. 5.2.2.3/ 5.2.3/ 5.3.2.3/ 5.6.4          | 25. Kap. 5.2.2.3/ 5.2.3                                    |
| 26. Kap. 5.2.2.3/ 5.2.3                          | 27. Kap. 5.2.2.3/ 5.2.3                                    |
| 28. Kap. 5.3.2.3                                 | 29. Kap. 4.3.2.2.4/ 5.4.4.2.1                              |
| 30. Kap. 5.3.3.1/ 5.3.3.2                        | 31. Kap. 4.3.2.2.2/ 5.3.2.4                                |
| 32. Kap. 5.3.3.3                                 | 33. Kap. 5.1.3/ 5.5.3                                      |

Zur Zeit gibt es verschiedene z. T. branchenspezifische Ansätze zur Qualität und zu QM-Modellen. Dabei erscheinen diese Ansätze, die einerseits die DIN EN ISO Norm als Orientierungsgrundlage haben und andererseits durch das Total Quality Management (TQM) als übergreifender Ansatz im Sinne einer langfristigen Betriebsentwicklung geprägt werden. Die DIN EN ISO Normenreihe betrifft das weite Feld der Betriebsführung, aber unabhängig von spezifischen Produkten, spezieller Technologie oder Branche. Die Normen beinhalten Vorschläge, welche Elemente ein QM-System enthalten sollte, nicht aber deren Umsetzung. TQM stellt ebenfalls keine spezielle Führungstechnik oder ein besonderes Werkzeug dar, sondern es handelt sich um eine umfassende Managementphilosophie. Dabei fußt das TQM auf drei Grundprinzipien: Kundenorientierung, Prozeßorientierung und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten. Obwohl die Gemeinsamkeiten als auch die Differenzen zwischen DIN EN ISO 9000ff. und TQM in der Literatur von verschiedenen Wissenschaftlern unterschiedlich dargestellt werden, besteht Einigkeit darüber, daß ein QM-System nach DIN EN ISO 9000ff. die Basis für weiterführende kontinuierliche Verbesserungen im Sinne von TQM schafft.

Um ein bereits diskutiertes QM-Konzept für einen GV-Betrieb zu zeigen, wurde ein QM-Konzept, das von LEHMANN/SCHMID anhand der 6-Stufen-Methode zusammengefaßt wurde, als Beispiel in dieser Arbeit ausgewählt. Dieses Konzept ist als hilfreiche Grundlage für die Neuentwicklung noch nicht vorhandener Arbeitssysteme und für die Weiterentwicklung oder Verbesserung bestehender Arbeitssysteme anzusehen, da die 6-Stufen-Methode der REFA in der Praxis universell anwendbar ist. Bei der Darstellung dieses QM-Konzepts bestand allerdings wichtiger Diskussionsbedarf im Hinblick auf die

Anforderungen an die Verpflegungsleistung. Denn LEHMANN/SCHMID hatten nur einige wenige Teilqualitäten des gesamten Spektrums der Teilqualitäten der Leistungen im Rahmen der Anforderungen an die Verpflegungsleistung behandelt. Es sollten aber möglichst alle Teilqualitäten ausgewiesen werden.

Weiterhin ist es notwendig, daß ergänzend zusätzliche Instrumente eingesetzt werden, um das QM in einem GV-Betrieb durchzuführen. Diese wurden in der Arbeit zweckmäßig drei Bereichen, dem personellen Bereich, dem Bereich der technischen und organisatorischen betriebseigenen Struktur und dem Leistungserstellungsbereich, zugeordnet. Sie erfüllen folgende Aufgaben zur Durchführung des QMs:

- Wahrnehmung der Sorgfaltspflicht der Führung,
- Qualifikationsverbesserung und Förderung der Motivation der Mitarbeiter,
- Räumliche Zuordnung und ergonomische Gestaltung der Einrichtungen,
- hygienische Kontrolle zur Erhaltung der Küchenhygiene,
- Erfassung der möglichen Risiken während des Leistungserstellungsprozesses,
- Durchführung des präventiven hygienischen QMs (HACCP-Konzept).

Die vorgelegten Ausführungen über die Aktivität der Qualitätsorientierung und die daraus entwickelten QM-Konzeptionen des GV-Betriebes in der BRD läßt die Verfasserin zu dem Schluß kommen, daß hier noch weiterer Forschungsbedarf besteht. Denn es gibt noch immer eine Differenz zwischen den denkbaren Maßnahmen und deren tatsächlicher Umsetzung in die Praxis. Jede theoretische Konzeption muß daher empirisch und praxisnah überprüft werden, verbunden mit der Auswertung praktischer Erfahrungen, welche auf Basis der weiteren Entwicklungen des QM-Konzepts gemacht werden können. Trotz dieser Überlegung gibt es dabei keinen Zweifel, daß die bis heute diskutierte Erfassung der Qualität und die vorgeschlagenen QM-Konzeptionen des GV-Betriebes in der BRD eine wichtige Grundlage für weitere Überlegungen zur Findung von Möglichkeiten zur Übertragung auf koreanische GV-Betriebe sind.

## 6 GV in Korea

Zentraler Diskussionsgegenstand in diesem Kapitel ist die GV in Korea. Zuerst wird im folgenden Kap. 6.1 das aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise noch wichtiger zu nehmende Qualitätsdenken im Bereich der GV in Korea dargestellt. Anschließend wird die Situation der AHV dargestellt, wobei die Einflußgrößen zusammengefaßt werden, da diese Einflußgrößen bei der Entwicklung der GV in Korea eine sehr große Rolle gespielt haben.

Zur Zeit finden sich in der koreanischen wissenschaftlichen Literatur zahlreiche Diskussionen über die Maßnahmen zur Erhöhung der Zufriedenheit der VT durch verbesserte Leistungen der GV-Betriebe bzw. der Individualverpflegungseinrichtungen (vgl. Choi/Kim 1995, S. 21-29; vgl. Lim/Kim/Kim 1995, S. 43-53; vgl. Lyu/Chang 1995, S. 274-281; vgl. Yang/Lee/Kang/Kim/Yi 1995, S. 479-487; vgl. Yang/Jang/Kim/Kim 1995, S. 327-337). Trotz der stärkeren Interessen an der Qualität und der Erreichung der Zufriedenheit der VT des GV-Betriebes gibt es kaum eine Diskussion über die Termini "Qualität", "Qualitätsmanagement" sowie "QM-System". Einige Wissenschaftler erwähnten bei einer empirischen Untersuchung im Hinblick auf die Zufriedenheit mit den angebotenen Leistungen einige Teilqualitäten als Anforderungen der VT an die Verpflegungsleistungen und ebenfalls als Einflußfaktor für die Zufriedenheit der Leistungen der VT. Bei dieser Untersuchung gab es allerdings Diskussionsbedarf bezüglich des Operationalisierungsprozesses der Teilqualitäten und deren Gesamtspektrum der Leistungen unter dem Aspekt des koreanischen GV-Betriebes (vgl. Yang/Jang/Kim/Kim 1995, S. 331). Nach dem Vergleich mit zahlreicher koreanischer Literatur ist festzustellen, daß manche koreanische Wissenschaftler eine Zufriedenheit der VT mit den angebotenen Leistungen als eine Folge eines guten Leistungserstellungsprozesses betrachten. Diese Sichtweise betont denselben Aspekt, der in den vorangegangenen Kapitel mehrmals kritisiert wurde (siehe Kap. 5.3.4; Kap. 5.8). Sie stellen ebenfalls die Wichtigkeit der hygienischen Kontrolle während des Leistungserstellungsprozesses und deren Maßnahme wie z. B. HACCP-Konzept heraus. Dabei übersahen sie meistens die Aufgabe der unterschiedlichen Funktionselemente des QMs und die gegenseitige Abhängigkeit dieser Elemente, die für die Durchführung des QMs eines GV-Betriebes in erste Linie untersucht werden sollten (vgl. Kwak/Joo/Lee 1992,



S. 123-135; vgl. Kwak/Rew 1995, S. 2-16; vgl. Rew/Kim/Kwak 1985, S. 283-292; vgl. Yang/Jang/Kim/Kim 1995, S. 327-337). Insbesondere über die Übertragung des TQM-Konzepts oder der QZ-Arbeit auf den koreanischen GV-Betrieb finden sich nur in wenigen Fällen Diskussionen (vgl. Jeong 1985, S. 9-16).

In diesem Kapitel ist das vorrangige Ziel die Möglichkeiten zur Übertragung vorhandener QM-Systemelemente auf koreanische GV-Betriebe aufzuspüren. Um für das eigene Land geeignete QM-Konzepte zu entwickeln, können in den Industrieländern bereits entwickelte und umgesetzte Konzeptionen im Hinblick auf die Qualitätsorientierungsaktivität und deren Management ein Vorbild sein (vgl. Kwak 1994, S. 15; vgl. Mo 1990, S. 30f.). Bei der Diskussion, welche Elemente der Managementmethoden auf koreanische Verhältnisse übertragen werden können, muß grundsätzlich beachtet werden, daß nur Grundideen, nicht aber fertige Konzepte und Verfahren aufgenommen werden können. Die kulturellen Unterschiede beider Gesellschaftssysteme dürfen nicht unterschätzt werden. Insbesondere nimmt die momentane Finanz- und Wirtschaftskrise in Korea auf das alltägliche Leben von Koreanern vielseitigen Einfluß. Daher wird in dieser Arbeit die Übertragung der Grundideen des QMs, das in den vorangegangenen Kapiteln vielseitig diskutiert wurde, auf den koreanischen GV-Betrieb fokussiert.

## **6.1 Wiederentdeckung der Notwendigkeit der verbesserten Leistungsqualität in koreanischen GV-Betrieben**

Das koreanische Wirtschaftswunder ist im vergangenen Jahr entzaubert worden. Die folgenden Gründe, die vom HANDELSBLATT zusammengefaßt wurden, führten zur unerwarteten Finanz- und Wirtschaftskrise und bremsten dadurch die Wirtschaftsentwicklung in Korea: leichtsinniges Verhalten der internationalen Finanzwelt, fahrlässiger Aufbau von Überkapazitäten und schlechte Bankenaufsicht etc. (vgl. Gandow 1998, S. 49). Zur Zeit versuchen koreanische Unternehmen im Rahmen des IWF-Programms<sup>100</sup> für Südkorea ein transparenteres Management zu realisieren. Dieses Management bezieht sich auf die stufenweise Beseitigung von gruppeninternen Kreditgarantien, die Erhöhung der Eigenkapitalquote sowie die Klärung von Verantwortlichkeit und Haftung von Hauptaktionären und Geschäftsführung etc. (vgl. Gandow 1998, S. 49). Die Unternehmen können dadurch gefördert werden, daß ihre knappen Ressourcen rationell eingesetzt werden und schließlich die Existenz der Unternehmen im veränderten Wettbewerb sichergestellt wird. Aus diesem Grund wurde die radikale Restrukturierung in allen Bereichen des Unternehmens sowohl in großen Unternehmen als auch in mittelgrößeren bzw. kleinen Unternehmen durchgeführt (vgl. Schuffner 1998, S. 51). Dabei war es unentbehrlich, Massenentlassungen des Personals und neue Tarifverhandlungen etc. vorzulegen. Knapp ein Jahr macht sich auf Grund der Durchführung solcher Maßnahmen für die Unternehmen nach Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise in Korea vorsichtiger Optimismus hinsichtlich der weiteren Wirtschaftsentwicklung breit (vgl. Gandow 1998, S. 49). Trotz des Optimismus für die Zukunft ist zu beobachten, daß diese Finanz und Wirtschaftskrise in den letzten Jahren sowohl auf die gesamten Wirtschaftsaktivitäten als auch auf die Führung der Privathaushalte in Korea sehr stark Einfluß genommen hat (vgl. Park 1998, S. 74ff.). Für alle Privathaushalte ist es unentbehrlich, eine uneingeschränkte sparsame Haushaltsführung einzuführen, d. h. unnötige Ausgaben des Privathaushaltes radikal zu streichen.

---

<sup>100</sup> IWF: Internationaler Währungsfonds. In der englischsprachigen wird IWF in IMF (International Monetary Fund) übersetzt.

Dieses ist eine der wichtigen Ursachen des Rückgangs der Ausgaben für AHV in Privathaushalten im Vergleich zu den letzten Jahren (vgl. Lee 1998, S. 16; vgl. Shin 1998, S. 31).

Die finanziellen Schwierigkeiten der Unternehmen führten sowohl zum o. g. radikalen Personalabbau in den Unternehmen als auch zu einem Rückgang der betriebsinternen Subventionen für den eigenen GV-Betrieb. Aus diesem Grund mußten zahlreiche GV-Betriebe, insbesondere in der Betriebsverpflegung, ebenfalls strukturelle Veränderungen wie z. B. Reduzierung der Menüzahlen oder die Suche nach neuen Lieferanten etc. hinnehmen. Tatsache ist, daß viele Unternehmen die Mitarbeiter aus finanziellem Grund nicht mehr durch einen eigenen GV-Betrieb sondern auch durch Pächter oder Cateringunternehmen versorgen lassen (vgl. Kwan 1997, S. 16). Diese o. g. Probleme haben auch weitere GV-Betriebe, wie z. B. Altenhilfeeinrichtungen oder Kinderheime etc., die auf einen großen Anteil an staatlichen finanziellen Unterstützungen angewiesen sind, getroffen. Darüber hinaus gibt es keinen Zweifel, daß die Qualität der angebotenen Leistungen der GV-Betriebe schlechter im Vergleich zu früher sein kann. Dabei spiegelt die Führung des eigenen GV-Betriebes angesichts gefährdeter Betriebsexistenz im noch härter werdenden Wettbewerb zwischen eigenem GV-Betrieb und dem Cateringunternehmen und zwischen den Cateringunternehmen untereinander wider, wie wichtig die verbesserte Qualität und dessen Management für die Gewährleistung bzw. die Erweiterung des Marktanteiles ist (vgl. Yoon 1997a, S. 18). Das bedeutet, daß koreanische GV-Betriebe die Verwirklichung und Verbesserung der VT-Zufriedenheit durch die verbesserte Qualität als zentrale Aufgabe des Betriebes betrachten müssen. Trotzdem läßt sich beobachten, daß es aufgrund der Knappheit der Finanzmittel und geringeren Motivation der Mitarbeiter etc. noch eine Diskrepanz zwischen denkbaren Maßnahmen und deren Realisierung in den koreanischen GV-Betrieben gibt (vgl. Kim 1998, S. 26).

## **6.2 AHV in Korea**

### **6.2.1 Entwicklung und Bedeutung der AHV**

In Korea haben die gesellschaftlichen Veränderungen durch Industrialisierung und die daraus erfolgte Zunahme der Einkommen der Privathaushalte dazu geführt, daß der AHV eine größere Bedeutung zukommt. Die Ergebnisse des National Nutrition Survey Report 1995 zeigten, daß Erwachsene für mehr als eine Mahlzeit pro Tag auf die AHV angewiesen sind, und daß die Verpflegungsangebote der Gastronomie, der Arbeitsstellen und der Schulen wahrgenommen werden (vgl. Ministry of Health and Welfare 1995, S. 276ff.). Dieser Bedeutungswandel der AHV ist immer noch in der koreanischen Gesellschaft verankert, deren Veränderungen aufgrund der wirtschaftlichen Krise noch turbulenter als früher sind.

Die durchschnittlichen Ausgaben für AHV pro Haushalt in Korea betrugen 8.871 Won<sup>101</sup> im Jahr 1985 und 97.795 Won<sup>102</sup> im Jahr 1994. Der Ausgabenanteil für AHV erhöhte sich innerhalb von 10 Jahren um ca. 1.100 % (vgl. National Statistical Office 1995a, S. 528). Im Gegensatz dazu zeigt die jüngste Erhebung über die aufgrund der wirtschaftlichen Krise veränderten Lebensstile in den mittleren Einkommenshaushalten, daß 74,7 % der Befragten eine starke Reduzierung der Ausgaben für AHV im Vergleich zum Vorjahr angegeben haben (Lee 1998, S. 16; vgl. Shin 1998, S. 31). Daraus ist ersichtlich, daß die durchschnittlichen Ausgaben für AHV in koreanischen Privathaushalten in den letzten Jahren dramatisch zurückgegangen sind (vgl. National Statistical Office 1998, S. 511).

Vor der Wirtschaftskrise nimmt die Entwicklung der Individualverpflegung innerhalb der AHV sehr stark zu. Der Jahresumsatz der Individualverpflegungsbetriebe nahm in den 80er Jahren durchschnittlich ca. um 25 % zu (vgl. Park 1997, S. 33).

---

<sup>101</sup> Das Währungsverhältnis Won zu DM betrug im Jahr 1985 ca. 400 Won : 1 DM. Daher sind 8.871 Won ca. 22,0 DM (Quelle: Korea Exchange Bank).

<sup>102</sup> Im Jahr 1994 betrug das Währungsverhältnis Won zu DM ca. 510 Won : 1 DM. Daher sind 97.795 Won 191, 80 DM (Quelle: Korea Exchange Bank).

Im Jahr 1993 standen ca. 183.000 Einrichtungen der Individualverpflegung zur Verfügung (vgl. Kim 1994a, S. 39).

Im Hinblick auf die Markterweiterung der Fast-food-Betriebe in Korea wird in der Literatur darauf hingewiesen, daß ein erstes Gemeinschaftsunternehmen mit ausländischem Kapital im Fast-food-Gastronomiebereich erst im Jahr 1979 in Seoul eröffnet wurde. Seitdem ist die Zahl der Fast-food-Betriebe ständig angestiegen. Im Jahr 1994 gab es ca. 2.000 Fast-food-Betriebe in Korea (Park 1994, S. 39; vgl. Mo 1990, S. 30f.). Die 10 größten Fast-food-Betriebe in Korea sind gemeinsam mit ausländischen Firmen, meist japanischen und französischen sowie amerikanischen, gegründet worden (Kim 1994a, S. 41; vgl. Yoon 1997b, S. 35). So müssen die koreanischen Franchisenehmer in der Fast-food-Gastronomie jährlich ca. 3-5 % des gesamten Umsatzes als Franchisegebühr bezahlen (vgl. Mo 1987, S. 16). Während die ausländischen Fast-food-Betriebe in den letzten Jahren aufgrund der Wirtschaftskrise einen Rückgang des Umsatzes erlebt haben, ist zu beobachten, daß dieser Umsatz zur Zeit wieder langsam zunimmt (vgl. Park 1997, S. 34). Diese positive Veränderung der Fast-food-Betriebe wird auf das Preis-Leistungs-Verhältnis und das entsprechende Marketing zurückgeführt (siehe Kap. 6.2.2). Entsprechend lassen sich trotz des Rückgangs der Ausgaben der Privathaushalte für AHV für die nächsten Jahre weitere Umsatzsteigerungen in der Gastronomie, insbesondere im Fast-food-Bereich, erwarten (vgl. Yoon 1997b, S. 35). In der folgenden Abb. 6.1 wird der Anteil der Gastronomie- und der GV-Betriebe an der Gesamtzahl der Verpflegungseinrichtungen sowie deren Marktanteil an der Verpflegungsversorgung anhand des Jahresumsatzes dargestellt.

Abb. 6.1: Aufteilung der Verpflegungseinrichtungen und deren Marktanteil anhand des Jahresumsatzes

Arten	Zahl der Einrichtungen	Marktanteile (%)
Bildungs- und Ausbildungsbereich sowie Anstaltsverpflegung	2.700	8,0
Betriebsverpflegung	5.000	
Individualverpflegung	183.000	92,0
Gesamt	190.700	100,0

(Eigene Darstellung nach Daten von Kwak 1994, S. 14; Lee 1994, S. 15)

### 6.2.2 Hintergründe der Entwicklung der AHV

Die Einflußfaktoren für die Entwicklung der AHV in der BRD wurden bereits im Kap. 4.5 erwähnt. Dabei führt ROSENBAUER die Entwicklung der AHV auf die soziodemographischen und ökonomischen Faktoren zurück. Diese Faktoren haben ebenfalls tief in die koreanische Gesellschaft während der Wirtschaftsentwicklung eingewirkt, allerdings in unterschiedlichem Maße, da Deutschland und Korea unterschiedliche Wirtschaftsentwicklungsphasen erlebten und unterschiedliche Kulturen haben. Vor allem leidet Korea zur Zeit an der Wirtschaftskrise. Die Hintergründe der Entwicklung der AHV in Korea lassen sich auf zwei Faktorenbündel zurückführen. Auf der einen Seite stehen die gesellschaftsbezogenen Faktoren, die aufgrund der Industrialisierung erfolgte gesellschaftliche Veränderungen hervorrufen (vgl. Han 1994, S. 57; vgl. Korean Overseas Information Service 1994, S. 56f.; vgl. Lim/Kim/Hong 1994, S. 19). Auf der anderen Seite stehen die betriebsbezogenen Faktoren, die auf die geeigneten Marketingmaßnahmen von Gemeinschaftsunternehmen zurückzuführen sind (vgl. Kwak 1991, S. 237-275; vgl. Lee 1997a, S. 33).

■ Gesellschaftsbezogene Faktoren:

- a) steigendes verfügbares Einkommen,
- b) steigender Anteil berufstätiger Frauen,
- c) Wandel zur Kernfamilie,
- d) Veränderung der Eßgewohnheiten,
- e) politische und wirtschaftliche Veränderung.

■ Betriebsbezogene Faktoren:

- f) entsprechendes Preis-Leistungs-Verhältnis von Gemeinschaftsunternehmen,
- g) erfolgreiche Durchführung von gästeorientierten Maßnahmen.

Im folgenden werden diese Einflußfaktoren im einzelnen nach ihren Entwicklungsmerkmalen dargestellt.

a) steigendes verfügbares Einkommen:

Als Ergebnis des Wirtschaftswachstums stieg das Bruttosozialprodukt (BSP) jährlich

rapide an, wobei das jährliche Pro-Kopf-Einkommen zwischen 1970 und 1996 von 252 auf 10.543 Dollar angestiegen ist (Han 1994, S. 57; National Statistical Office 1998, S. 51). Die Steigerung des Einkommens ermöglichte die Erhöhung des allgemeinen Lebensstandards. Dies wirkte sich vor allem im gastronomischen Bereich positiv aus (vgl. You 1989, S. 83). Während diese Einkommenssteigerung aufgrund der Wirtschaftskrise im Jahr 1997 im Vergleich zum Vorjahr zurückgegangen ist, erwartet vor allem das LG Economic Research Institute in Seoul für die nächsten Jahre wieder eine langsame Erhöhung der Einkommen (vgl. Gandow 1998, S. 49) (vgl. Kap. 6.1).

b) steigender Anteil berufstätiger Frauen:

Durch die Wirtschaftsentwicklung wandelte sich die agrakulturorientierte Wirtschaftsstruktur in eine Industriekultur. Durch diesen gesellschaftlichen Wandel wurden die Frauen ins Arbeitsleben hineingedrängt. In der Anfangsphase der Industrialisierung war die Frauenerwerbstätigkeit begrenzt und ihre Teilnahme am Arbeitsmarkt auf die unteren Ränge der Berufshierarchie beschränkt. In neuerer Zeit steigt jedoch die Frauenerwerbstätigkeit in allen Berufsbereichen und in allen Altersgruppen ständig an (Song 1992, S. 129). Der Frauenanteil an der Gesamtanzahl der Erwerbstätigen erhöhte sich von 1988 bis 1995 von 39,8 % auf 41,3 % (National Statistical Office 1995b, S. 82f.).

c) Wandel zur Kernfamilie:

Die traditionelle Familienform des Mehrgenerationen-Haushaltes wandelte sich aufgrund der Verstädterung und der Zunahme der beruflichen Mobilität zur Kernfamilie oder zum Single-Haushalt (vgl. Han 1997, S. 34). Laut CHOI liegt dieser Anteil der Kernfamilien an den Haushalten in der Stadt höher als auf dem Land (Choi 1983, S. 52f.). Im Jahr 1985 betrug er bereits 69,8 % (vgl. You 1989, S. 81).

d) Veränderung der Eßgewohnheiten:

Während der Kolonialzeit (1910 bis 1945) unter der Herrschaft Japans wurden japanische Verzehrgewohnheiten übernommen. Nach dem Koreakrieg (1950 bis 1953) änderten sich die Verzehrgewohnheiten der Koreaner jedoch wieder (vgl. Rim, 1990, S.82). Durch US-Militär, UNICEF, CARE und US-AID wurden westliche Lebensmittel in Korea eingeführt.

Beispielsweise gab es in diesem Zeitraum zum ersten Mal industriell hergestellte Lebensmittel wie Milchpulver, Weizenmehlprodukte und Wurst etc. als Hilfsgüter für Flüchtlinge und Kinder. Seitdem änderten sich die Eßgewohnheiten der Koreaner zunehmend in Richtung der westlichen Eßkultur (vgl. Lim/Kim/Hong 1994, S. 19).

e) politische und wirtschaftliche Veränderung:

Weitere Einflußfaktoren sind politische und wirtschaftliche Veränderungen. Die rasante Wirtschaftsentwicklung in Korea und die wirtschaftliche Rezession anderer Länder in den 80er Jahren führten zur Öffnung des koreanischen Binnenmarktes mit einschneidenden Maßnahmen. Dazu gehörten vereinfachte Importverfahren wie z. B. eine Senkung der Zölle, ein verstärkter Schutz ausländischen Eigentums und ein erleichterter Zugang zum koreanischen Dienstleistungssektor. Diese wurden durch die olympischen Sommerspiele im Jahr 1988 noch beschleunigt (vgl. Korean Overseas Information Service 1994, S. 56f.). Dadurch kommt es zu einer Zunahme des Imports aller westlichen Waren und Kulturen wie z. B. der westlichen Eßkultur. Eine weitere entscheidende politische Veränderung ist die Abschaffung der Reisebeschränkung ins Ausland. Vor der Wirtschaftskrise nahmen die Urlaubsreisen von Koreanern ständig zu, wodurch ebenfalls fremde Verzehrsgewohnheiten Eingang ins alltägliche Leben von Koreanern fanden (vgl. Mo 1990, S. 30f.).

f) entsprechendes Preis-Leistungs-Verhältnis von Gemeinschaftsunternehmen:

In der Literatur ist darauf hingewiesen, daß die Zielgruppe der Fast-food-Gemeinschaftsunternehmen in der Regel Kinder und Jugendliche sind. Deshalb spielt das preiswerte Angebot mit attraktiven Einrichtungen eine entscheidende Rolle für die Kaufentscheidungen der Kinder und Jugendlichen. Aufgrund der Wirtschaftskrise spielt dieser Aspekt bei Erwachsenen ebenfalls eine große Rolle. Sie bevorzugen genauso wie Kinder und Jugendliche ein preiswertes Angebot (vgl. Lee 1997c, S. 34). In diesem Zusammenhang wurde die Überlegung der erfolgreichen Marktexansionen der Fast-food-Gemeinschaftsunternehmen in einer koreanischen Zeitung unter folgenden Aspekten zusammengefaßt:

- das entsprechende Preis-Leistungs-Verhältnis,
- die attraktiven Menüs und



- der für ihre Gäste zufriedene Service (vgl. Yoon 1997b, S. 35).

g) erfolgreiche Durchführung von gästeorientierten Maßnahmen:

Genaue Marktforschung durch eigene Institution oder durch Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern trägt dazu bei, die Veränderung der Zielgruppe und ihre geänderten Ernährungsgewohnheiten etc. erfassen zu können und damit entsprechende Maßnahmen entwickeln zu können (vgl. Kwak/Rew/Nam/Lee/Kim/Moon/Joo 1991, S. 37-46). Wie bereits erwähnt, können die Zielgruppen nicht nur eine bestimmte Gruppe wie Kinder und Jugendliche, sondern auch Erwachsene sein, d. h. alle Koreaner sind davon getroffen. Daraus ist ersichtlich, daß die Entwicklung der zielgruppenorientierten Maßnahmen notwendig ist. Die Unternehmen versuchten, die traditionellen koreanischen Menüs zu vereinfachen und damit ein geändertes, aber attraktives Fast-food-Menü zu entwickeln. Diese vereinfachten koreanischen Fast-food-Menüs hatten gleichzeitig bei den drei Zielgruppen Kinder, Jugendliche und Erwachsene einen guten Ruf. Das Umsatzwachstum einiger Fast-food-Betriebe, die die traditionellen koreanischen Menüs bereits als ihre Verkaufsmenüs eingeführt haben, spiegelt diese Tendenz wider (vgl. Lee 1997d, S. 35).

### **6.3 Merkmale der koreanischen GV**

Während des Wirtschaftsentwicklungsprozesses haben die Koreaner einen wirtschaftlichen Aufschwung erzielt, gleichzeitig haben sie sich bemüht, westliches Gedankengut zu übernehmen. Die aus den USA, Japan, aber auch den europäischen Ländern eingeführten Konzepte wurden zu einer wichtigen Diskussionsgrundlage für politische und wirtschaftliche Entscheidungen. Der GV-Bereich war dabei keine Ausnahme. In vielen Fällen ist zu beobachten, daß die in Japan und den USA entwickelten GV-Konzepte in diesem Bereich vielseitigen Einfluß haben (Mo 1990, S. 30f.). Dabei haben sowohl die gesetzlichen Rahmenbedingungen als auch die Organisation der GV-Betriebe großen Einfluß gehabt. Insbesondere wird aufgrund des Bedeutungswandels der GV in den letzten Jahren der Rolle der koreanischen Diätassistenten mehr Beachtung geschenkt. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel auf die Besonderheiten koreanischer GV in den folgenden Bereichen ausführlicher eingegangen:

- gesetzliche Rahmenbedingungen,
- Rolle der Diätassistenten im Führungsbereich.

#### **6.3.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen für GV-Betriebe**

Das derzeit für die GV in Korea gültige Lebensmittelhygienegesetz stammt aus dem Jahr 1965. In diesem Jahr gab es zum erstenmal eine Regelung zur GV (Chun 1990, S. 78). Weitere Regelungen der Betriebs- und Schulverpflegung, der Krankenhäuser etc. befinden sich auch in anderen Gesetzen, z. B. dem Gesetz zur Förderung der sozialen Wohlfahrt und dem Arbeitssicherheits- und -hygienegesetz (Lim/Kim/Hong 1994, S. 17).

Laut Lebensmittelhygienegesetz ist "ein GV-Betrieb eine nicht nach Gewinn strebende Versorgungseinrichtung, in der kontinuierlich die Speisen für bestimmte, begrenzte Gruppen wie in Heimen, Schulen, Krankenhäusern, Unternehmen sowie sonstigen Wohlfahrtseinrichtungen angeboten werden" (Chun 1990, S. 78).

Zum Vergleich mit den Begriffen der GV und des GV-Betriebes nach deutschem

Verständnis (siehe Kap. 3.1 und 4.1) werden folgende Merkmale unterschieden:

1. Der koreanische Begriff des GV-Betriebes beinhaltet sowohl die Versorgungsleistung als auch das Oberziel des GV-Betriebes, die Bedarfsorientierung. Dabei kann man erkennen, daß die Begriffe der GV und des GV-Betriebes in Korea bis heute nicht unterteilt sind, sondern als Synonyme benützt werden.
2. Nach BOTTLER ist die GV die Versorgung bestimmter Gruppen mit Speisen und Getränken (siehe Kap. 3.1). Im koreanischen Verständnis gibt es keine Unterteilung in Speisen und Getränke innerhalb des Angebots. Normalerweise wird in Korea beim Essen das Getränk, insbesondere das Trinkwasser, in GV-Betrieben ohne Entgelt abgegeben (vgl. Lee/Pang 1995, S. 35).
3. Obwohl im koreanischen Begriff die Arten des GV-Betriebes unterteilt wurden, besteht bei dieser Gliederung noch weiterer Diskussionsbedarf. Nach dem Vergleich mit der deutschen Gliederung von der DGE (Kap. 3.1; Abb. 3.1) kann festgestellt werden, daß einige GV-Einrichtungen, die ebenfalls kontinuierlich die Speisen für bestimmte, begrenzte Gruppen wie in Justizvollzugsanstalten, Militär etc. anbieten, übersehen wurden.
4. Im Hinblick auf das Oberziel des GV-Betriebes zielen die koreanischen GV-Betriebe nur auf die Bedarfsdeckung ab. Bei der Gliederung hauswirtschaftlicher Betriebe (Kap. 4.1; Abb. 4.1) hat BOTTLER festgestellt, daß der GV-Betrieb sowohl unmittelbar nach Bedarfsdeckung als auch nach Gewinn streben kann. Daraus ist erkennbar, daß bei der Festlegung des Begriffs des GV-Betriebes die Bedeutung der Catering-unternehmen und der erwerbswirtschaftlich geführten Altenheime etc. übersehen wurde, obwohl diese zur Zeit in Korea aufgrund der Restrukturierung der Betriebsorganisation etc. mehr Bedeutung gewonnen haben als früher (siehe Kap. 6.4.3).

Weiterhin sind besondere Aspekte der GV im Lebensmittelhygienegesetz geregelt. In Kapitel 8, § 19 ist die Anwesenheit von Diätassistenten in GV-Betrieben festgelegt (Chun 1990, S. 78; Lim/Kim/Hong 1994, S. 17). Es gibt zwei Abschnitte:

*“Abschnitt 1:* Wenn mehr als 50 Personen pro Mahlzeit versorgt werden, muß in diesen GV-Betrieben ein Diätassistent angestellt werden.

*Abschnitt 2:* Wenn nicht mehr als 300 Personen pro Mahlzeit versorgt werden, können

mehrere kleine GV-Betriebe zusammen einen Diätassistenten anstellen.  
Wenn mehrere GV-Betriebe zusammen einen Diätassistenten angestellt  
haben, dürfen nicht mehr als 600 Personen pro Mahlzeit versorgt werden.”

In den folgenden Gesetzen ist ebenfalls die Anwesenheit von Diätassistenten in GV-Betrieben festgelegt:

1. Verordnung für die ärztliche Behandlung: Ein Krankenhaus, in dem mehr als 100 Patienten im Stationsbereich anwesend sind,
2. Gesetz zur sozialen Wohlfahrt: Kinder- und Jugendheim, Pflegeheim sowie Psychiatrische Klinik,
3. Verordnung für das Arbeitnehmerheim: Ein Heim, in dem mehr als 300 Arbeitnehmer pro Mahlzeit versorgt werden (Hyun/Hong/Lim/Lee 1995, S. 15).

Es gibt keinen Zweifel, daß das Lebensmittelhygienegesetz und weitere Gesetze den Grundstein zur Entwicklung der GV in Korea gelegt haben, wobei für die Koreaner die Verbesserung der Qualität der Leistungen der GV gesichert werden kann, da Diätassistenten in Korea im Bereich der GV eine ganz besondere Rolle gespielt haben (siehe Kap. 6.3.2). Aufgrund der wirtschaftlichen Rezession seit den 80er Jahren und der zusätzlichen Wirtschafts- und Finanzkrise in den letzten Jahren leiden jedoch viele kleine Betriebe an akuten finanziellen Schwierigkeiten. Deshalb stellen sie Diätassistenten zusammen mit anderen kleinen Betriebsverpflegungseinrichtungen ein oder führen die Fremdbewirtschaftung durch Pächter oder Catering ein, um Personalkosten zu sparen (vgl. Kwak 1988, S. 4; vgl. Lee/Lyu/Kang 1993, S. 218; vgl. Won 1995, S. 90). Zahlreiche Untersuchungen im Hinblick auf den Vergleich der Zufriedenheit der VT mit den angebotenen Leistungen zwischen dem GV-Betrieb, in dem ein Diätassistent mit anderen GV-Betrieben gemeinsam in Anspruch genommen wird, und dem GV-Betrieb, in dem ein oder mehrere Diätassistenten beschäftigt sind, ergab, daß ein großer Teil der VT mit den angebotenen Leistungen des GV-Betriebes, in dem ein Diätassistent als Teilzeitarbeiter tätig ist, sehr unzufrieden ist (Chun 1990, S. 79; vgl. Lee/Lyu/Kang 1993, S. 218).

### **6.3.2 Besonderheiten koreanischer Diätassistenten im Führungsbereich**

Früher übernahm in vielen Unternehmen ein Verwandter des Betriebsinhabers die Führung des GV-Betriebes, wenn der GV-Betrieb von einem Pächter geführt wurde. Deshalb war der GV-Betrieb sehr stark vom Träger-Betrieb abhängig und es gab keine Möglichkeit, eine eigenständige Führungsstrategie für den GV-Betrieb zu entwickeln. Tatsächlich ist in der Praxis zu beobachten, daß viele Führungskräfte, insbesondere höhere Führungskräfte, in den GV-Betrieben aufgrund der fehlenden finanziellen Mittel oder der unzureichenden Kompetenz einen Betrieb zu führen, nicht in der Lage sind, eine langfristige Planung im Hinblick auf die Entwicklungsstrategie für die Zukunft eines GV-Betriebes zu entwickeln. Dieser Aspekt spiegelt die momentane Lage des koreanischen GV-Betriebes wider. Manche Wissenschaftler führten die unzureichenden Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter und deren niedrige Motivation etc. auf die fehlende Unterstützung der höheren Führungskräfte, die aus der eigenen Vision bzw. Strategie der Führungskräfte realisiert werden sollte, zurück (vgl. Ryu 1993, S. 109).

Im Kap. 6.3.1 wurde bereits als eine wesentliche Voraussetzung für den GV-Betrieb erwähnt, daß ein Diätassistent angestellt werden muß. Dabei spielen Diätassistenten im koreanischen GV-Betrieb als mittlere Führungskräfte eine ähnliche Rolle wie ein Küchenleiter in der BRD (siehe Kap. 4.4.1: Abb. 4.14). Daher wird im folgenden Kapitel zuerst auf den Begriff des Diätassistenten und seine Tätigkeitsbereiche sowie seine Stellung im GV-Betrieb vertieft eingegangen. Weiterhin wird die berufliche Stellung der Diätassistenten in der BRD und Korea verglichen.

#### **6.3.2.1 Begriffsklärung und Aufgabe der Diätassistenten nach dem europäischen Verband der Diätassistenten-Verbände**

Der koreanische Diätassistenten-Verband hat den von dem europäischen Verband der Diätassistenten-Verbände definierten Begriff übernommen. Nach dem europäischen Verband der Diätassistenten-Verbände wird "eine Person mit anerkannter Qualifikation, die ernährungswissenschaftliche und medizinische Erkenntnisse in der Praxis umsetzt und

diese sowohl in der Einzel- als auch in der Gruppenberatung für Kranke und Gesunde angewendet”<sup>103</sup> als Diätassistent bezeichnet (Frenz 1992, S. 30). “Entsprechend ihrer Qualifikation tragen sie besondere Verantwortung bei der Planung und Bereitstellung der Diät” (Löwe 1995, S. 39). Dafür sind anerkannte und genau festgelegte Ausbildungsinhalte erforderlich (Frenz 1992, S. 30).

### 6.3.2.2 Situation und Rolle der koreanischen Diätassistenten<sup>104</sup>

Die Einführung der GV in Korea erfolgte im Vergleich zu westlichen Ländern relativ spät. Die Bedürfnisse nach GV und Versorgung durch GV-Betriebe entwickelten sich im Zuge der Wirtschaftsentwicklung und der gesellschaftlichen Veränderungen. Diese Bedürfnisse führten zu gesetzlichen Festlegungen über die GV. Danach kam es zur Zunahme der Anzahl der GV-Betriebe und der Einstellung von Diätassistenten in GV-Betrieben (vgl. Ryu 1993, S. 109). Laut koreanischem Diätassistenten-Verband waren im Jahr 1994 ca. 7.500 Diätassistenten, nicht nur in Krankenhäusern, sondern auch in anderen Bereichen wie Schulen, Universitäten, Betrieben, Wohlfahrtseinrichtungen und Untersuchungsgefängnissen beschäftigt. 99,4 % der Diätassistenten sind weiblich, nur 0,6 % der Diätassistenten sind männlich. Der überwiegende Teil von ihnen, ca. 80 %, sind jünger als 30 Jahre (o.V. 1996e, S. 59) (Abb. 6.2).

Abb. 6.2: Verteilung der Diätassistenten in GV-Betrieben in Korea

Verpflegungsbereich	% der Diätassistenten
Verpflegung im Bildungs- und Ausbildungsbereich	25,0
Anstaltsverpflegung	11,0
Betriebsverpflegung	64,0
Gesamt	100,0

(Eigene Darstellung nach Daten von o.V. 1996e, S. 60)

---

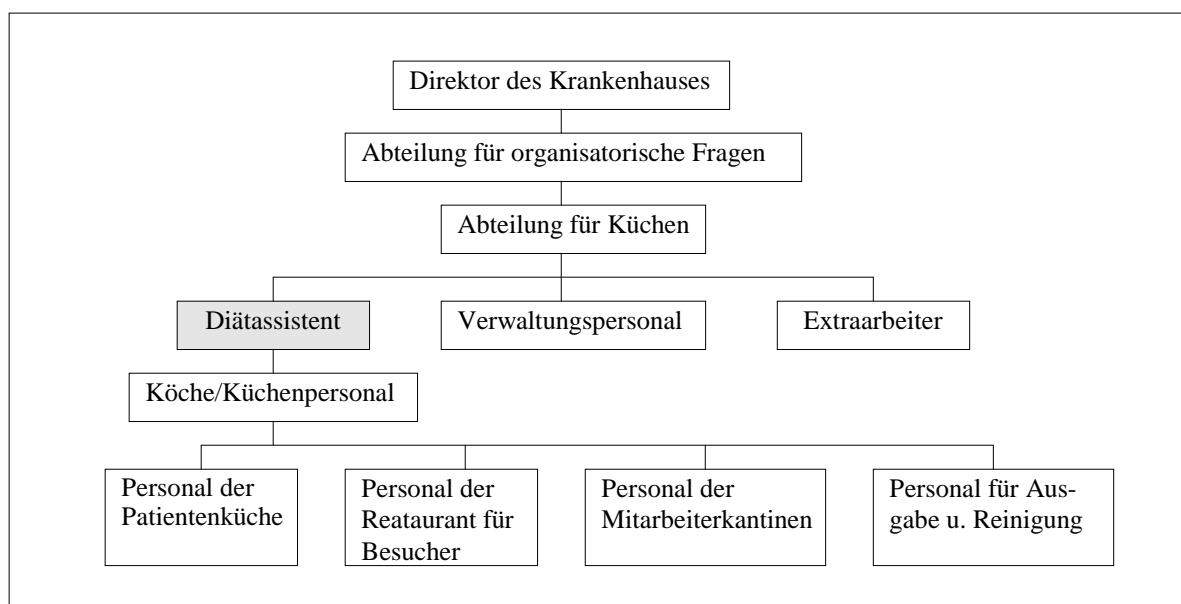
<sup>103</sup> “A dietitian is a person with a legally recognised qualification (in nutrition and dietetics), who applies the science of nutrition to the feeding and education of groups of people and individuals in health and disease” (Frenz 1992, S. 30).

<sup>104</sup> In diesem Kapitel wird konsequent die männliche Form der Berufsbezeichnung beibehalten, wenn dies auch in Zusammenhang mit Diätassistenten gelegentlich ungewöhnlich erscheint.

Aus diesen Zahlen geht hervor, daß die Diätassistenten zum überwiegenden Teil in GV-Betrieben für Betriebsverpflegung eingestellt sind. Im Bildungs- und Ausbildungsbereich insbesondere in Grundschulen sind ca. 22 % aller Diätassistenten tätig. Im Bereich der Anstalten sind ca. 11 % der Diätassistenten tätig, davon 9,7 % im klinischen Bereich (o.V. 1996e, S. 60).

In koreanischen GV-Betrieben gibt es keinen Küchenleiter wie in der BRD. Alle Köche und das Küchenpersonal unterstehen dem Diätassistenten, wie in Abb. 6.3 am Beispiel eines Krankenhauses dargestellt ist. Bei dieser Darstellung ist ersichtlich, daß Diätassistenten den mittleren Führungskräften zuzuordnen sind. Sie sind auf der einen Seite einer höheren Instanz, der Abteilung für organisatorische Fragen und dem Direktor des Krankenhauses, unterstellt, auf der anderen Seite jedoch sind sie anordnungsbefugt gegenüber anderen Instanzen wie Köchen und Küchenpersonal etc. Dabei ist erkennbar, daß das Verwaltungspersonal im vorliegenden Fall auf der selben Stufe wie ein Diätassistent steht. Deshalb können Konflikte und Spannungen zwischen Diätassistent und Verwaltungspersonal entstehen (vgl. Ryu 1993, S. 114). Die folgende Abb. 6.3 zeigt die Organisation eines koreanischen Krankenhauses im Hinblick auf den GV-Bereich.

Abb. 6.3: Die Organisation eines koreanischen Krankenhauses - Ausschnitt GV-Bereich



(Quelle: Hyun/Hong/Lim/Lee 1995, S. 304)

In der Regel sind die meisten koreanischen Diätassistenten in GV-Betrieben für die gesamte Küchen- und Beratungstätigkeit und Verwaltungstätigkeit verantwortlich (vgl. Lee/Lyu/Kang 1993, S. 218). Diese Tätigkeiten sind je nach Art und Größe des GV-Betriebes unterschiedlich. Dabei besteht in der Literatur Einigkeit darüber, daß die Anzahl der in den GV-Betrieben beschäftigten Diätassistenten geringer ist als die tatsächlich benötigte Anzahl, um die sachgerechte Abwicklung der gesamten Aufgaben zu gewährleisten und daß aus diesem Grund die Arbeitsbelastung sehr hoch ist (vgl. Hyun/Hong/Lim/Lee 1995, S. 318f.; vgl. Lee/Paik/Joo/Chun 1995, S. 154f.; vgl. Lyu/Lee/Hyh 1995, S. 10f.; vgl. Yang/Kim/Lee/Cha, 1995, S.76). Die Abb. 6.4 zeigt die Tätigkeiten der koreanischen Diätassistenten, die von CHUN im Bereich der Betriebsverpflegung zusammengefaßt wurden.

Eine Untersuchung von RYU im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit der Diätassistenten ergab, daß 55 % der 51 befragten Diätassistenten mit der beruflichen Situation unzufrieden sind. RYU hat die berufliche Zufriedenheit von Diätassistenten in Korea auf die Arbeitsüberlastung, ungünstige Arbeitsverteilung aufgrund der geschlechtlichen Diskriminierung im Betrieb und die Konflikte und Spannungen zwischen Diätassistent und Verwaltungs- bzw. Küchenpersonal zurückgeführt (Ryu 1993, S. 109ff.; vgl. Lyu/Lee/Hyh 1995, S. 11f.).

Obwohl eine Hierarchie innerhalb der gesamten Führungskräfte im Hinblick auf die Aufgaben, Weisungsbefugnis und entsprechende Verantwortung im GV-Betrieb bereits festgelegt ist (siehe Abb. 6.3), sehen sich die meisten Diätassistenten aufgrund der traditionellen in der koreanischen Gesellschaft durch den Konfuzianismus geprägten Einstellung z. T. organisatorischen und personellen Schwierigkeiten gegenüber. Das Verwaltungspersonal besteht meistens aus männlichen Mitarbeitern, das Küchenpersonal setzt sich zwar fast ausschließlich aus Frauen zusammen, diese sind aber zumeist älter als die Diätassistenten. Somit ist es für koreanische Diätassistenten erforderlich, daß die Entwicklung bzw. Verbesserung der sozialen Kompetenz während der Ausbildungszeit besonders wichtig genommen werden muß, um die später häufig entstehenden Schwierigkeiten vermindern bzw. überstehen zu können (vgl. Lee/Paik/Joo/Chun 1995, S. 154f.; vgl. Ryu 1993, S. 111; vgl. Yang/Lee/Kang/Kim/Yi 1995, S. 481). Daraus ergibt sich, daß eine



Entwicklung der kooperationsfördernden Maßnahmen zur Verbesserung der Beziehungsstruktur zwischen Diätassistent und Verwaltungs- und Küchenpersonal eine der wichtigsten Aufgaben für die Durchführung des QMs in koreanischen GV-Betrieben sein wird.

Abb. 6.4: Tätigkeiten der koreanischen Diätassistenten im Betriebsverpflegungsbereich

Aufteilung	Tätigkeiten der Diätassistenten
Täglich	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrolle der Anwesenheit des Küchenpersonals und der Zustände der Schutzkleidung,</li> <li>- Bestellung der LM,</li> <li>- Kontrolle der gelieferten Lebensmittel und der Lieferscheine,</li> <li>- Kontrolle der Warenbestände im Lager,</li> <li>- Unterweisung von Mitarbeitern in der Zubereitung</li> <li>- Unterweisung von Mitarbeitern und der Bereitstellung der aufbereiteten Speisen,</li> <li>- Kontrolle der sensorischen, hygienischen Teilqualität etc. durch Probenahmen,</li> <li>- Kontrolle der Speiseausgabe: Menge der Speisen und der zurückgegebenen Speisereste etc.,</li> <li>- Überprüfung und Dokumentation aller Scheine; Liefer-, Bestellscheine etc.,</li> <li>- Kostenrechnung,</li> <li>- ernährungsphysiologische Analyse und Festlegung des neuen Menüs,</li> <li>- Kontrolle der hygienischen Zustände in der Küche etc.,</li> <li>- Kontrolle der Vorbereitung für den nächsten Tag; Mengen, Vorbereitung etc.</li> </ul>
Wöchentlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung des wöchentlichen Speiseplans,</li> <li>- Erstellung der Informationstafel für die Ernährungserziehung,</li> <li>- Entwicklung der verwendbaren Materialien für die Ernährungserziehung,</li> <li>- Analyse des Lebensmittelpreises und des Lieferpreises,</li> <li>- Wartung der Kücheneinrichtungen und Lagerhaltung der Werkstoffe,</li> <li>- wöchentliche Reinigungsaktion.</li> </ul>
Monatlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung des monatlichen Speiseplans,</li> <li>- Vorbereitung der VT-Befragungen,</li> <li>- Weiterbildung für das Küchenpersonal (1 mal/Monat),</li> <li>- Marktanalyse (2 mal/Monat),</li> <li>- Einkauf der Küchengeräte oder Einrichtungen, falls sie kaputt sind,</li> <li>- monatliche Desinfektionsaktion.</li> </ul>
Jährlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jahresrechnungsabschluß,</li> <li>- Haushaltsplanung für das nächste Jahr,</li> <li>- VT- und Mitarbeiterbefragung über die Verpflegungsleistungen,</li> <li>- Kontrolle der gesamten Geräte und Einrichtungen,</li> <li>- Auswahl und Vertragschluß mit neuen Lieferanten,</li> <li>- Weiter- und Fortbildungsplanung für Küchenpersonal,</li> <li>- Lagerhaltungsplanung der Lebensmittel,</li> <li>- Planung für die Aktionswochen bzw. -programme etc.</li> </ul>

(Quelle: Chun 1990, S. 90f.; vgl. Yang/Kim/Lee/Cha 1995, S. 70f.)

## **6.4 Zur Lage der ausgewählten GV und Entwicklungstendenzen in drei Bereichen<sup>105</sup>**

### **6.4.1 Bildungs- und Ausbildungsbereich**

#### **6.4.1.1 Schulverpflegung**

Wie in Kap. 6.2.2 erwähnt, legten die Hilfsaktionen für Flüchtlinge von UNICEF, CARE und US-AID während des Koreakriegs einen Grundstein für die Schulverpflegung in Korea. Bis zum Jahr 1972 wurden durch die Hilfe von CARE ca. 40 % der gesamten Grundschüler täglich mit einem Mittagessen versorgt (vgl. Lee 1994, S. 10). Nach dem Ende der Hilfsaktionen von CARE war man sich der Bedeutung der Schulverpflegung weiterhin sehr bewußt. Das führte im Jahr 1981 zum Erlaß des Schulhygienegesetzes (Hyun/Hong/Lim/Lee 1995, S. 291). Seitdem gibt es eine Schulverpflegung, die in drei Gebietstypen unterteilt ist. Im Hinblick auf die geographischen Merkmale z. B. durch die Zahl der Einwohner und die durchschnittlichen Einkommen von Eltern etc. gliedern sich diese in städtische, ländliche und entlegene Räume (vgl. Kang/Kim 1995, S. 9). Dabei können je nach Typ die Unterstützung von der Stadt und die Kostenübernahme durch die Eltern unterschiedlich sein. Beispielsweise erhält die Schulverpflegung in städtischen Gebieten die Einrichtungs-, Betriebs- und Personalkosten vom Staat in Form von Subventionen erstattet, während die Eltern die Lebensmittelkosten für die Versorgung übernehmen müssen. Im Gegensatz dazu werden in ländlichen Orten die Lebensmittelkosten teilweise vom Staat getragen. In entlegenen Orten werden die Kosten der Schulverpflegung voll vom Staat übernommen (vgl. Rim 1990, S. 1f.).

Die folgende Abb. 6.5 zeigt die Aufteilung der Schulverpflegung nach Typen im Jahr 1995. Diese Abbildung zeigt, daß ca. 75 % der Schüler auf dem Land und in entlegenen Räumen an der Schulverpflegung teilnehmen. Etwa 39 % der Schüler in Städten steht ein Angebot der Schulverpflegung zur Verfügung.

---

<sup>105</sup> Im Hinblick auf die Gliederung der GV nach Institutionen wird die Gliederung der DGE übernommen, wobei die DGE in drei Bereiche unterscheidet (siehe Abb. 3.1).

Abb. 6.5: Aufteilung der Schulverpflegung in Korea

Verpflegungstypen Anzahl	Schulverpflegungstypen			
	Städtischer Raum	Ländlicher Raum	Entlegener Raum	Gesamt
Anzahl der Schulen	2.241	2.674	857	5.772
Anzahl der Schulverpflegungseinrichtungen	877	1.822	615	3.314
%	39,1	68,1	71,8	57,7
Anzahl der Schüler	3.135.566	666.282	103.131	3.904.979
Anzahl der Teilnehmer	948.265	490.879	77.961	1.517.105
%	30,2	73,7	75,6	39,9

(Quelle: Modifiziert nach Daten von Kang/Kim 1995, S. 9)

Durch das staatliche Interesse an der Schulverpflegung nimmt die Versorgung am Mittag in der Grundschule immer weiter zu. Im Jahr 1995 hatte das Erziehungsministerium das Ziel angekündigt, die Schulverpflegung in Grundschulen bis zum Jahr 1997 flächendeckend einzuführen (vgl. Kang/Kim 1995, S. 9). Eine Statistik des Erziehungsministeriums zeigt, daß es im Jahr 1995 5.772 Grundschulen mit 3.904.979 Schülern in Korea gab, wobei in 3.314 der Schulen eine Mittagsmahlzeit angeboten wurde (Yeom/Kim/Park/Shin/Son 1995, S. 90). Der National Nutrition Survey Report 1993 ergab, daß ca. 43,1 % aller befragten Schüler von 10 bis 19 Jahren ihre Mittagsmahlzeit von zu Hause mitbringen (Ministry of Helth and Welfare 1995, S. 276f.).

Bei den Bemühungen durch die Schulverpflegung für alle Grundschüler ein Mittagessen bereitzustellen, gibt es noch Probleme. Der Platzmangel vieler Grundschulen in großen Städten ist eine große Herausforderung für die weitere Entwicklung der Schulverpflegung (Jeong 1995, S. 2). Es geht dabei sowohl um den Platz für die Großküche als auch für die Speiseräume. Bezüglich des Platzes der Großküche wird seit 1992 mit dem Zentralküchensystem ein neues Schulversorgungssystem eingeführt (Chun/Lee/Kwak 1995, S. 55). Dieses System bedeutet, daß in einer Schule, in der ausreichend Schulküchenplatz vorhanden ist, das Mittagessen hergestellt wird und dann zu zwei bis drei anderen Schulen in der Nähe transportiert wird. Damit wurden die finanziellen und räumlichen Belastungen verringert. Im Jahr 1994 wurden durch das Zentralküchensystem 121 Grundschulen mit

Mittagessen versorgt (Chun/Lee/Kwak 1995, S. 55). Im Gegensatz dazu ist in den kleinen Schulen auf dem Land in ca. 86,9 % ein Speiseraum vorhanden, da hierfür ein leer stehendes Klassenzimmer verwendet werden kann (vgl. Kang/Kim 1995, S. 28).

Die meisten Schulküchen bereiten die Speisen in Eigenregie zu. Dabei ist zu beobachten, daß diese Schulküchen nicht ausreichende Kücheneinrichtungen haben. Darüber hinaus ist die Arbeitssituation für das Küchenpersonal schlechter als in anderen Bereichen, wie z. B. dem Anstaltsbereich und in der Betriebsverpflegung (vgl. Chun 1990, S. 80; vgl. Hyun/Hong/Lim/Lee 1995, S. 14).

#### **6.4.1.2 Mensen**

In Korea gibt es keine Organisation für die studentische GV wie die Studentenwerke in Deutschland. D. h., jede Universität ist als Träger-Betrieb für die studentische GV verantwortlich (siehe Kap. 4.1). Darüber hinaus werden GV-Betriebe an den koreanischen Hochschulen im Gegensatz zu deutschen Hochschulen nicht staatlich subventioniert. Die meisten Mensen werden in Eigenregie oder durch Pächter, in seltenen Fällen auch durch Caterer geführt. Deshalb finden sich an verschiedenen Universitäten unterschiedliche Qualitäten der Versorgungsleistungen von Mensen (vgl. Yang/Jang/Kim/Kim 1995, S. 328). Eine Untersuchung von REW/KIM/KWAK im Hinblick auf die hygienische Teilqualität der Versorgungsleistungen von Mensen zeigt, daß ein großer Teil der befragten Studenten mit den angebotenen Leistungen von Mensen unzufrieden war. Dabei haben die Hygienezustände des Verzehrraums (z. B. Zustände des Bodens und der Ausstattung) und die des Personals (z. B. Zustände der Schutzkleidung) etc. bei der Beurteilung eine große Rolle gespielt (vgl. Rew/Kim/Kwak 1985, S. 284).

YANG/JANG/KIM/KIM haben bei ihrer Untersuchung zur Erfassung der Zufriedenheit mit den Leistungen gezeigt, daß 86 % aller Studenten ein- bis zweimal am Tag die Leistungen von Mensen wahrgenommen haben. Die folgende Abb. 6.6 gibt einen Überblick über die Nutzungsgründe von Mensen aus Sicht der Studenten.

Abb. 6.6: Gründe für die Nutzung von Mensen<sup>106</sup>

Nutzungsgründe	Zahl der Befragten			%
	Studenten	Studentinnen	Summe	
Standort	165	72	237	43,4
Preis	102	24	126	23,0
Geschmack	15	10	25	4,6
Zeit	88	39	127	23,3
Menüauswahl	22	9	31	5,7
Gesamt	546			100,0

(Quelle: Modifiziert nach Daten von Yang/Jang/Kim/Kim 1995, S. 331)

Wie in der Abbildung dargestellt ist, war ein Hauptgrund für die hohe Nutzungshäufigkeit der Standort der Mensa, da die untersuchte Mensa innerhalb des Campus stand. Ein weiterer Grund für die Studenten war der niedrige Preis im Vergleich zum Preis von Individualverpflegungseinrichtungen. Dabei spielt das günstige Angebot und der Standort aber keine große Rolle für die Nutzungshäufigkeiten durch Professoren und Mitarbeiter (Yang/Jang/Kim/Kim 1995, S. 330).

Im Hinblick auf den Umfang des Angebotes bieten diese untersuchten Mensen Mittags- und Abendmahlzeiten an, wobei zwei bis drei Stammessen und ein Nudelgericht angeboten werden. Aus diesem Untersuchungsergebnis ist ebenfalls abzulesen, daß ein großer Anteil der befragten Studenten aufgrund der beschränkten Menüauswahl während der Nutzung der Mensen mit den angebotenen Leistungen unzufrieden war. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Untersuchung von REW/KIM/KIM, die bereits erwähnt wurde. Darüber hinaus werden in der Abb. 6.7 die Kritikpunkte der Nutzer anhand des Umfrageergebnisses dargestellt.

Aus dieser Abb. 6.7 wird deutlich, daß ein großer Teil der befragten Studenten während der Nutzung von Mensen mit den hygienischen Zuständen, dem Geschmack und der beschränkten Menüauswahl sowie der Atmosphäre in den Speisesälen unzufrieden ist.

<sup>106</sup> Die Erhebung fand in vier Mensen einer Universität im Jahr 1994 statt. Dabei nahmen 560 Studenten an dieser Erhebung teil (Yang/Jang/Kim/Kim 1995, S. 328).

Abb. 6.7: Unzufriedenheitspunkte während der Nutzung von Mensen

Unzufriedenheitspunkte	Zahl der Befragten			%
	Studenten	Studentinnen	Summe	
Hygiene	143	68	211	39,1
Geschmack	106	39	145	26,9
Menüauswahl	76	23	99	18,4
Atmosphäre	32	14	46	8,5
Wartezeit	22	6	28	5,2
Standort	1	3	4	0,7
Preis	3	0	4	0,6
Sonstiges	1	2	3	0,6
Gesamt	384	155	539	100,0

(Quelle: Modifiziert nach Daten von Yang/Jang/Kim/Kim 1995, S. 331)

Während der Untersuchung über die Lage der Mensen in Korea fällt auf, daß die Zusammenarbeit von Diätassistenten mit den Fachbereichen innerhalb der Universität, insbesondere des Fachbereichs Informatik, besser ist als bei anderen GV-Bereichen (vgl. Cho 1995, S. 107-121). Durch die Kooperation beider Seiten ist ein neues Computerprogramm zur Rationalisierung der Tätigkeiten der GV-Betriebe wie z. B. Menüplanung, Bestellung von Lebensmitteln sowie Lagerhaltung etc., entwickelt worden (vgl. Hong 1987, S. 5). In der Literatur ist darauf hingewiesen, daß die Computerprogramme zur Rationalisierung innerhalb der GV-Betriebe in den 70er Jahren bereits aus den USA eingeführt wurden (vgl. Choi 1991, S. 13). Dabei war es nötig, diese Programme an die aktuelle koreanische Situation anzupassen und zu ergänzen, was Mitte der 80er Jahre begonnen wurde. Darüber hinaus finden sich in der Literatur mehrere Darstellungen für ergänzende Programme, die GV-Tätigkeiten besonders im Arbeitsbereich der Diätassistenten noch weiter rationalisieren können (vgl. Choi 1991, S. 13).

## **6.4.2 Anstaltsverpflegung**

### **6.4.2.1 Krankenhäuser**

Die ärztliche Versorgung und die medizinischen Einrichtungen sind in Korea immer noch unzureichend, um den durch das Krankenversicherungssystem ausgelösten stark gestiegenen Bedarf nach ärztlicher Versorgung zu decken. Aus der Statistik von 1992 geht hervor, daß es einen Arzt für 783 Patienten und ein Krankenhausbett für 288 Patienten gab (Korean Overseas Information Service 1994, S. 70). Der steigende Bedarf an ärztlicher Versorgung und die angespannte Kostensituation in den Krankenhäusern hatten eine Qualitätsminderung der Leistungen inkl. Arzt- und Pflegeleistungen zur Folge (vgl. Lyu/Lee/Hyh 1995, S. 11). Deshalb wurde Ende der 80er Jahre ein Qualitätssicherungskonzept im klinischen Bereich eingeführt, um die Qualität des Versorgungsniveaus durch die Ärzte in den Krankenhäusern zu verbessern. Gleichzeitig versuchten die GV-Betriebe in den Krankenhäusern unter dieser Konzeption die Verpflegungsleistung für die Patienten zu verbessern (vgl. Kwak/Joo/Lee 1992, S. 124). Entscheidender Grund für diese Entwicklung ist eine Privatisierung der Krankenhäuser. Seit der zweiten Hälfte der 80er Jahre sind viele große Krankenhäuser in Korea großen Unternehmen angegliedert worden. Daher wurden Rationalisierungsstrategien der allgemeinen Unternehmensführung auf die Führung der Krankenhäuser inkl. des GV-Betriebes übertragen und weiterentwickelt. Aus diesem Grund ist in den großen Krankenhäusern die Qualität des GV-Betriebes eines der wichtigsten Führungskriterien geworden; entsprechend bemüht sich der GV-Betrieb die Verpflegungsleistung zu verbessern (vgl. Yang/Lee/Kang/Kim/Yi 1995, S. 479f.). Im Gegensatz dazu bleiben in mittleren und kleinen Krankenhäusern die Qualitätsprobleme der Versorgungsleistungen für die Patienten noch immer offen (vgl. Lim/Kim 1994, S. 237).

Im Jahr 1992 gab es 587 allgemeine Krankenhäuser und Fachkliniken in Korea (Korean Overseas Information Service 1994, S. 71). In ihnen waren 725 Diätassistenten tätig, das entspricht einem Anteil von ca. 9,7 % an allen Diätassistenten (o.V. 1996e, S. 59). Die Anzahl der im klinischen Bereich tätigen Diätassistenten in Korea ist im Vergleich zu Deutschland relativ gering. In der BRD sind ca. 75 % aller Diätassistenten im klinischen

Bereich beschäftigt (Böhls-Emkow 1994, S. 11).

Laut dem koreanischen Diätassistenten-Verband ist davon auszugehen, daß ca. 95 % der GV-Betriebe in den Krankenhäusern in Eigenregie geführt und die Speisen in konventioneller Weise zubereitet werden (o.V. 1993b, S. 5). Die genaue Anzahl der Caterer im klinischen Bereich kann wegen mangelnden Datenmaterials nicht angegeben werden. Laut LIM haben einige große Krankenhäuser in Korea Ende der 80er Jahre die Patientenversorgung durch Caterer versucht, aber innerhalb eines Jahres wurde die Verpflegung in Eigenregie wieder eingeführt, da die Patienten mit der Qualität der Leistungen von Caterern unzufrieden waren (vgl. Kwak 1988, S. 11; vgl. Lim 1988, S. 13f.). In den anderen Krankenhäusern übernahmen Caterer nur die Erstellung der Mittagessen für Mitarbeiter oder Besucher (vgl. Lim/Kim 1994, S. 237). Im Gegensatz dazu ist in der Literatur darauf hingewiesen, daß der Caterer im Bereich der Betriebsverpflegung ein weiteres Umsatzwachstum erwarten kann (vgl. Yoon 1997a, S. 18). Weiterhin nimmt die Fremdvergabe, wie z. B. der Reinigung und Wäscherei in den Krankenhäusern aber jährlich zu.

Die Arbeitssituationen von in Eigenregie geführten GV-Systemen in Krankenhäusern sind sehr unterschiedlich. LIM/KIM untersuchten 1994 die Arbeitsproduktivität der Krankenhausküchen (Lim/Kim 1994, S. 219-244). In den 14 allgemeinen Krankenhäusern in Seoul wurden im Wochendurchschnitt 10.072 Essen produziert (Lim/Kim 1994, S. 219-235). Die unterschiedliche Arbeitsproduktivität (Mahlzeiten/Std.) der 14 Krankenhäuser (A-N) in Seoul wird in der folgenden Abb. 6.8 zusammengefaßt. Dabei hat Krankenhaus (A) eine Arbeitsproduktivität von 8,27 Mahlzeiten/Std. und Krankenhaus (G) eine von 4,47 Mahlzeiten/Std. In dieser Untersuchung beträgt die durchschnittliche Arbeitsproduktivität 5,73 Mahlzeiten/Std. Es gibt große Unterschiede in der tatsächlichen Anzahl der Essen je Krankenhaus. Bei dieser Untersuchung ist die höchste Anzahl der produzierten Mahlzeiten pro Woche 37.865, die geringste 7.584. KIM/LIM haben bei ihrer Untersuchung beschrieben, daß die Größe der Krankenhäuser und die Anzahl der Arbeitskräfte die Arbeitsproduktivität beeinflussen können. Durchschnittlich sind 27,8 Küchenkräfte in den befragten 14 Krankenhäusern beschäftigt. Daher wurden in dieser Untersuchung



durchschnittlich 19.072 Essen produziert. So beträgt die Produktivität pro Arbeitskraft 98 Essen je Tag (Lim/Kim 1994, S. 219-235).

Abb. 6.8: Arbeitsproduktivitäten im Küchenbereich von Krankenhäusern

Krankenhäuser	Arbeitsproduktivität (Mahlzeiten/Std.) <sup>107</sup>
A	8,27
B	5,75
C	6,66
D	6,28
E	4,85
F	7,07
G	4,52
H	5,28
I	4,41
J	5,06
K	5,98
L	4,78
M	5,93
N	5,49

(Quelle: Lim/Kim 1994, S. 231)

Nach der Untersuchung kommen KIM/LIM zu dem Schluß, daß weitere Untersuchungen im Hinblick auf das QM und das TQM-Konzept zur Verbesserung der Qualität der Leistungen des GV-Betriebes notwendig sind, wobei folgende Untersuchungen ebenfalls systematisch durchgeführt werden sollten:

- Erfassung der Teilqualitäten der angebotenen Leistungen des GV-Betriebes,
- Untersuchung der VT-Zufriedenheit mit den angebotenen Leistungen,
- Arbeitszufriedenheit der Diätassistenten und weiterer Mitarbeiter,
- Risikoanalyse während der Leistungserstellungsprozesse (Lim/Kim 1994, S. 243).

Den Überlegungen von LIM/KIM lassen sich wichtige Hinweise entnehmen, in welche Richtung die koreanischen Wissenschaftler im Bereich der GV ihre Untersuchungen fortsetzen sollten.

---

<sup>107</sup> Arbeitsproduktivität (Mahlzeiten/Std.) =

Anzahl der angebotenen Mahlzeiten in einer Woche (inkl. Mahlzeiten für Mitarbeiter) /  
Σ Summe der Arbeitsstunden pro Person in einer Woche

### 6.4.2.2 Altenhilfeeinrichtungen

Die staatlichen Fürsorgemaßnahmen für alte Menschen im traditionellen Korea unterlagen den politischen und moralischen Ordnungsidealen des Konfuzianismus. Als Unterstützungsmaßnahme im traditionellen Korea galt in erster Linie die Armenhilfe für Alte aus notleidenden Familien oder für Alte ohne Familie bzw. Kinder. Traditionell liegt die Verantwortung für die Versorgung der alten Eltern bei den Kindern, besonders beim ältesten Sohn (vgl. Choi 1983, S. 110f.; vgl. Kim 1994b, S. 383). Eine Untersuchung von CHOI im Jahr 1983 ergab, daß insgesamt 87,4 % der befragten Alten mit ihren Kindern zusammen wohnen, davon leben 54,2 % in der Familie des ältesten Sohnes. Durch diese Tradition ist die Einstellung der Koreaner gegenüber Altenheimen eher negativ. Diese Einstellung spielt für die weitere Entwicklung der Altenheime im Rahmen der Altenpolitik eine große Rolle (vgl. Choi 1983, S. 125f.; vgl. Kim 1997, S. 33).

Bedingt durch die gesellschaftlichen Veränderungen aufgrund der Industrialisierung und der Zunahme der älteren Bevölkerung in Korea, verändert sich die oben geschilderte Tradition (vgl. Lee 1997e, S. 33f.). Ein Beispiel hierfür ist die Zunahme der Heime. Im Jahr 1994 gab es 141 Altenheime, davon waren 118 staatlich und 23 privat. Insgesamt wohnten dort ca. 8.000 ältere Menschen (National Statistical Office 1995a, S. 531; Rhee 1994, S. 390f.). In der folgenden Abbildung wird die Entwicklung der Altenheime in Korea anhand der Heim- und Bewohnerzahl dargestellt.

Abb. 6.9: Entwicklung der Altenheime in Korea

Jahr	Heimzahl	Bewohnerzahl
1956	37	2.132
1960	39	2.314
1970	44	2.383
1980	48	3.158
1990	89	6.409
1994	141	8.089

(Quelle: National Statistical Office 1995c, S. 534)

Diese Abb. 6.9 zeigt, daß die Anzahl der Altenheime innerhalb der letzten 10 Jahre stark gestiegen ist. Im Jahr 1980 gab es 48 Altenheime, in denen ca. 3.158 ältere Menschen wohnten, dagegen gab es in der Zeit bis 1990 eine Verdoppelung auf 89 Altenheime und 6.409 Heimbewohner.

Eine weitere Altenhilfeeinrichtung in Korea bilden die Tagesstätten (Rhee 1994, S. 390). Sie wurden in Parks, in denen viele ältere Menschen zusammen ihre Zeit verbringen oder auch in Gebieten, in denen arme Menschen wohnen, eröffnet. Das Mittagessen wird dort ohne Entgelt abgegeben. Aufgrund der begrenzten Finanzmittel variieren die Essensangebote für ältere Menschen kaum. Das Tagesessen ist meist ein Eintopfgericht aus Nudeln oder Reis. Im Hinblick auf die finanzielle Lage, insbesondere auf die Betriebskosten, wird in der Literatur darauf hingewiesen, daß ein Drittel der Tagesstätten die Lebensmittel als Subventionen vom Staat bekommt, wobei andere Tagesstätten jedoch keine Unterstützungen bekommen. Im zweiten Fall unterstützen sie in der Regel die religiösen Organisationen (vgl. Rhee 1994, S. 390f.).

Im Vergleich zu anderen koreanischen GV-Betrieben ist der Zustand in Altenhilfeeinrichtungen im allgemeinen sehr schlecht. In einer Untersuchung von PARK/KYE/JEONG über die Lage von 18 Heimen inkl. Alten- und Kinderheimen aus dem Jahr 1991 hat sich gezeigt, daß nur 6 Diätassistenten in den untersuchten 18 Heimen beschäftigt waren. In den untersuchten Heimen wohnten insgesamt 2.425 Menschen. Das bedeutet, daß die Qualität der Versorgungsleistungen in diesen untersuchten Heimen nur schlechter sein kann, da PARK/KYE/JEONG bei dieser Untersuchung die Zahl der Diätassistenten und der weiteren ausgebildeten Mitarbeiter als einen wichtigen Indikator für die Gewährleistung der Qualität sahen (vgl. Park/Kye/Jeong 1991, S. 383).

Die folgende Abb. 6.10 zeigt das Verhältnis des Personals in den Heimen aus dieser Untersuchung. In den untersuchten Heimen wohnten durchschnittlich 135 Personen, die eine Ganztagsverpflegung erhielten. Für diese Versorgung arbeiteten nur durchschnittlich 3,2 Personen.

Abb. 6.10: Das Personalverhältnis im Heim

Berufsbezeichnung	Gesamte Zahl des Personals	Durschnitt. Anzahl der Beschäftigten je Heim
Diätassistent/in	6	0,3
Koch/Köchin	10	0,6
Küchenpersonal	42	2,3

(Quelle: Modifiziert nach Daten von Park/Kye/Jeong 1991, S. 383)

Weiterhin wird in allen untersuchten Heimen ein festes Menü angeboten. Eine Wahlmöglichkeit gibt es nicht. Die Einrichtungen für die Zubereitung und Lagerung im Küchenbereich sind mangelhaft und die hygienischen Zustände sind schlechter als in anderen GV-Betrieben (vgl. Park/Kye/Jeong 1991, S. 383-390).

Eine Untersuchung von CHYUN/SHIN über den Gesundheitszustand von Altenheimbewohnern ergab, daß ein großer Teil der alten Menschen unter Ernährungsmängeln leidet (Chyun/Shin 1989, S. 237). Eine andere Untersuchung von OH aus dem Jahr 1994 ergab das Gleiche. OH führt diese Situation auf den Mangel an ausgebildetem Küchenpersonal und die unzureichende medizinische Versorgung im Heim zurück (vgl. Oh 1994, S. 408). Nach dem koreanischen Diätassistenten-Verband sind in allen Wohlfahrtseinrichtungen inkl. Alten- und Kinderheimen etc. 90 Diätassistenten beschäftigt. Insgesamt arbeiten nur 1,2 % aller Diätassistenten in diesem Bereich (o.V. 1996e, S. 59).

Bemerkenswert ist jedoch die aktuelle Situation der Altenpolitik in Korea, wo seit den 80er Jahren die Sozialpolitik im allgemeinen und die Altenpolitik im besonderen ein aktuelles Diskussionsthema in weiten Teilen der Öffentlichkeit geworden ist. (vgl. Park/Kye/Jeong 1991, S. 391). Nachträglich hat auch eine gewisse Resonanz in den administrativen Stellen stattgefunden, so daß in den 90er Jahren wesentliche Erweiterungen und Neubestimmungen im Bereich der Altenpolitik vorgenommen wurden (vgl. Lee 1997b, S. 35; vgl. Lim 1997, S. 28). Dadurch hat die Zahl der Altenheime wesentlich zugenommen, aber die Qualität der Versorgungsleistungen in den Heimen ist noch unzureichend.

### 6.4.3 Betriebsverpflegung

Die Bedeutung der Betriebsverpflegung in Korea hat in den 70er Jahren durch die Entwicklung der Industrie stark zugenommen (vgl. Lim/Kim/Hong 1994, S. 21). Bis Anfang der 80er Jahre war die Qualität der Verpflegungsleistungen in den Betrieben zwischen den Gewerkschaften und den Arbeitgebern noch kein Diskussionspunkt. Erst durch die gesellschaftlichen Veränderungen in den 80er Jahren wurden die Ansprüche an die Qualität der Verpflegungsleistung wichtiger und bei den Tarifverhandlungen mitbehandelt (vgl. Ko 1995, S. 1ff.; vgl. Ryu 1993, S. 109).

Über 94,5 % aller GV-Betriebe bereiten die Speisen in Eigenregie und auf konventionelle Weise zu, wobei die Küchenausstattungen sehr unterschiedlich sind (Chun 1990, S. 78). Aufgrund der mangelnden finanziellen Unterstützung durch die Träger-Betriebe sind in vielen kleinen GV-Betrieben noch keine ausreichenden Maschinen zur Zubereitung des Essens vorhanden. Dagegen sind die GV-Betriebe in großen Träger-Betrieben teilweise mit modernen Küchengeräten ausgestattet (vgl. Ko 1995, S. 3). Der Marktanteil der Caterer im Bereich der Betriebsverpflegung wird in der Literatur unterschiedlich angegeben; er liegt bei ca. 8 %. Dabei waren die 8 größten Cateringunternehmen im Jahr 1995 bereits in 222 Betrieben für die Verpflegungsleistung verantwortlich (Won 1995, S. 89) (siehe Abb. 6.11).

Wie bereits erwähnt, sind die Zustände der Verpflegungsleistungen je nach der Größe des Betriebes sehr unterschiedlich. Eine Untersuchung von CHUN aus dem Jahr 1988 spiegelt diesen Aspekt wider. Diese Untersuchung gibt einen Überblick über die Zahl der VT und die Lebensmitteleinsatzkosten pro Person. In der Hälfte der befragten 3.352 Betriebe, bei 1.175, lag sie zwischen 201 und 1.000 Essen für die Mitarbeiter. Aus dieser Untersuchung ist zu entnehmen, daß die Lebensmitteleinsatzkosten pro Person meist niedrig, im Durchschnitt bei 523 Won, lagen (Chun 1990, S. 79).

Abb. 6.11: Marktanteil größerer Cateringunternehmen in Korea<sup>108</sup>

Name des Betriebes	Gründungsjahr	Marktanteil bei		
		Krankenhäuser	Mensen	Kantine
LG	1971	2	3	64
Korea Catering	1978	-	-	48
Iso Catering	1987	-	-	21
Seoul Catering	1989	1	-	12
CMD	1991	9	4	61
Hawin Catering	1993	-	3	6
ARAKOR	1993	-	-	14
Jeiljedang	1994	-	-	6
Shinsege	-	-	-	16
Daewoo	-	-	-	8

- : Keine Angabe

(Eigene Darstellung nach Daten von Kwak 1988, S. 12 ; o.V. 1993b, S. 3; Won 1995, S. 89)

In den letzten Jahren stiegen diese Lebensmitteleinsatzkosten ständig an. Eine Untersuchung von KIM aus dem Jahr 1994 ergab, daß bei 65,8 % der Betriebe die Lebensmitteleinsatzkosten pro Person zwischen 1.001 und 2.500 Won<sup>109</sup> lagen. Obwohl die Inflationsrate noch berücksichtigt werden muß, zeigen die beiden Angaben einen deutlichen Trend der Kostensteigerung im Hinblick auf den Lebensmitteleinsatz (Kim 1994c, S. 404ff.) (Abb. 6.12). Dabei stellt sich die Frage, ob es eine Relation zwischen der Kostensteigerung des Lebensmitteleinsatzes und der tatsächlichen Leistungsqualität gibt. Dafür findet sich keine Angabe in dieser Untersuchung. Bezüglich der Größe der GV-Betriebe anhand der ausgegebenen Essenzahl ergab diese Untersuchung, daß 70 % der 70 befragten Betriebe 101 bis 600 Mitarbeiter versorgen. Die folgende Abb. 6.12 veranschaulicht die Anzahl der GV-Betriebe anhand der Lebensmitteleinsatzkostenverteilung.

<sup>108</sup> Diese Abbildung wurde aus dem Datenmaterial verschiedenen Literaturquellen zusammengestellt. Die Ermittlung des Marktanteiles der Caterer in GV-Betrieben ist nicht einfach. Die Gründe sind in mangelndem Datenmaterial und fehlender Bereitschaft einiger Caterer, geschäftliche Informationen preiszugeben, zu sehen. Aus diesem Grund könnte es sein, daß diese Darstellung über den Marktanteil des Cateringunternehmens in Korea mit der tatsächlichen Marktaufteilung nicht übereinstimmt.

<sup>109</sup> Einheit "Won": Der Wechselkurs Won zu DM betrug im Jahr 1994 ca. 510 Won: 1 DM (Quelle: Korean Exchange Bank).

Abb. 6.12: Verteilung der Lebensmitteleinsatzkosten pro Person

Lebensmitteleinsatzkosten pro Person (in Won)	Anzahl der GV-Betriebe	Anzahl der GV-Betriebe in %
unter 500	1	1,4
501 bis 600	3	4,3
601 bis 700	1	1,4
701 bis 800	2	2,9
801 bis 900	3	4,3
901 bis 1.000	13	18,6
1.001 bis 1.100	3	4,3
1.101 bis 1.200	14	20,0
1.201 bis 1.300	9	12,9
1.301 bis 1.500	6	8,6
1.501 bis 2.000	11	15,7
2.001 bis 2.500	3	4,3
2.500 über	1	1,4
Gesamt	70	100,0

(Quelle: Modifiziert nach Daten von Kim 1994c, S. 404)

In 32,9 % der befragten Betriebe liegen die Lebensmittelkosten unter 1.000 Won. Es ist hier jedoch fraglich, ob mit diesen niedrigen Lebensmitteleinsatzkosten gute Lebensmittel für die Verpflegungsleistung eingekauft werden können. In dieser Untersuchung wurde keine Information gegeben, ob der Träger-Betrieb einen Teil der Lebensmitteleinsatzkosten durch Zuschüsse oder Subventionen gedeckt hat.

Wie eingangs bereits kurz dargestellt, hat seit den 80er Jahren aufgrund der gestiegenen Ansprüche der VT die Qualitätsverbesserung der Verpflegungsleistungen der koreanischen Betriebsverpflegung stark zugenommen. Dabei ist die Konkurrenz zwischen GV-Betrieben und Gastronomie-Betrieben größer als früher. D. h., die VT können die Verpflegungsleistung des GV-Betriebes und der Gastronomie-Betriebe vergleichen, da die VT ihr Mittag- oder Abendessen irgendwo in einem Gastronomie-Betrieb einnehmen können. Davon ausgehend läßt sich für die koreanischen Betriebsverpflegungssysteme eine Zielverschiebung annehmen: weg von der Kantine für die Sättigung durch Massenverpflegung und hin zu einem Betriebsrestaurant mit einem vielfältigen und abwechslungsreichen Angebot an Speisen. Ein Umfrageergebnis von IBM Seoul spiegelt die Anspruchs-

veränderung der VT wider. IBM Seoul führte eine Umfrage über die Beliebtheit von Gastronomie-Betrieben durch. Das Ergebnis zeigte, daß der wichtigste Einflußfaktor auf die Besuchshäufigkeit zum Mittagessen bzw. für Geschäftsessen in erster Linie der Geschmack des Essens war. Der zweite Grund war die Freundlichkeit der Bedienung. Preis und Sauberkeit nehmen den dritten und letzten Rang in der Entscheidungsfaktorenliste ein. Der Preis hatte dabei nur eine mittlere Bedeutung (Jung 1995, S. 21). Dieses Umfrageergebnis von IBM Seoul bedeutet, daß sich die Ansprüche der koreanischen VT im Vergleich zu früher geändert haben. Die VT bevorzugten sowohl preiswertes Essen, als auch ein verbessertes Essen mit Service, guter Ausstattung und Freundlichkeit des Personals.



## 6.5 Diskussion über den Transfer der Konzeption des Qualitätsmanagements

In den vorangegangenen Kapiteln wurde die Lage der GV in drei ausgewählten Bereichen in Korea dargestellt. Daraus ist festzuhalten, daß GV in diesen drei Bereichen sehr ungleichmäßig entwickelt ist. Die quantitative Entwicklung, insbesondere im Bereich der Schulverpflegung, ist im Vergleich zu den anderen Bereichen besonders auffallend. Im Gegensatz dazu ist die Entwicklung der GV in Altenhilfeeinrichtungen in der koreanischen Gesellschaft relativ unbedeutend. Außerdem ist festzustellen, daß in der Literatur zur GV in Korea oftmals auf eine Diskrepanz zwischen den von Wissenschaftlern vorgeschlagenen denkbaren Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungen des GV-Betriebes und der tatsächlichen Lage des koreanischen GV-Betriebes hingewiesen wird.

Weiterführend werden im folgenden Kapitel die Ist-Zustände der koreanischen GV-Betriebe im Hinblick auf die sechs Funktionselemente des QMs (siehe Kap. 5.8: Abb. 5.51) zusammengefaßt und die möglichen Faktoren, die für diese Lage verantwortlich sind, dargestellt. Weiterhin werden die aus den Schwachpunkten abgeleiteten Forderungen entsprechender Interessenträger für den koreanischen GV-Betrieb zusammengefaßt.

### 6.5.1 Beurteilung der Funktionselemente des Qualitätsmanagements für koreanische Verhältnisse

Bezüglich der **Infrastruktur** wurde eine schlechte Bereitstellung zum Einsatz und eine unzureichende Unterstützung durch technische Hilfsmittel, wie z. B. Computer bzw. entsprechende EDV-Programme, die sowohl zur Energie- und Nährstoffberechnung eines konkreten Speisenplanes als auch zur Lagerhaltung etc. eingesetzt werden sollten, festgestellt (vgl. Kim 1995b, S. 72; vgl. Yang/Kim/Lee/Cha 1995, S. 71). Weiterhin gab es keinen direkten Kommunikationskanal im Zusammenhang der Versorgung mit Wasser bzw. Energie zwischen dem GV-Betrieb und den Stadtwerken. Die meisten Träger-Betriebe übernahmen diese Versorgungsaufgabe selber (vgl. Hyun/Hong/Lim/Lee 1995, S. 303f.).

Die Bewertung der **GV-Führung** bezieht sich hier auf höhere Führungskräfte und auf Diätassistenten. Obwohl in den meisten Fällen die Führung des GV-Betriebes bereits wußte, welcher Zusammenhang zwischen den Anforderungen der VT und den Leistungen des GV-Betriebes besteht und wie wichtig diese Erkenntnis bei der Entscheidung für Verbesserungsmaßnahmen der Leistungen ist, führten sie eine Untersuchung zur Erfassung der veränderten Anforderungen der VT kaum, bzw. unregelmäßig durch. In einigen wenigen GV-Betrieben, insbesondere Krankenhäusern, wurden in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern diese Untersuchungen durchgeführt. Darüber, ob die Situation bezüglich der Verpflegungsleistungen in den untersuchten GV-Betrieben nach der Untersuchung tatsächlich verbessert worden ist, finden sich keine Angaben. Daraus ist festzustellen, daß manche Führungskräfte keine langfristige Entwicklungsplanung für den GV-Betrieb haben. Aufgrund der fehlenden langfristigen Investitionsplanung etc. waren die Arbeitsbedingungen in manchen GV-Betrieben sehr schlecht und viele Mitarbeiter führten ihre Aufgaben ohne Motivation durch (vgl. Park/Kye/Jeong 1991, S. 385; vgl. Yang/Jang/Kim/Kim 1995, S. 328). Bei der GV-Führung, insbesondere bei höheren Führungskräften, ist es erforderlich, ein neues Verständnis über die Rolle der Diätassistenten im GV-Betrieb als einer der Führungskräfte zu entwickeln. Manche höhere Führungskräfte wußten nicht genau Bescheid über die Aufgaben der Diätassistenten im GV-Betrieb. Aus diesem Grund beschränkten sich in vielen GV-Betrieben die Einflussbereiche der Diätassistenten nur auf den Bereich der Küche und deren entsprechenden Tätigkeiten. Daraus ist ersichtlich, daß es erhebliche Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den höheren und den unteren Führungskräften gibt (vgl. Lee/Lyu/Kang 1993, S. 217f.; vgl. Lyu/Lee/Hyh 1995, S. 16; vgl. Ryu 1993, S. 111).

Im Hinblick auf die mittlere Führungsebene, auf **Diätassistenten**, wurde mangelnde Motivation aufgrund der unzureichenden Übertragung von Verantwortung, der geringeren Anerkennung, der Überbelastung und der knappen Personalkapazität festgestellt. Unabhängig von der Zahl der VT und dem Umfang der Leistungen etc. wurde in vielen GV-Betrieben nur ein Diätassistent angestellt (vgl. Chun 1990, S. 80ff.; vgl. Kim 1995b, S. 73 und S. 77; vgl. Lee 1992, S. 21; vgl. Lee 1994, S. 16; vgl. Lee/Lyu/Kang 1995, S. 524; vgl. Lim 1995, S. 4f.; vgl. Lyu/Lee/Hyh 1995, S. 11; vgl. Park/Kye/Jeoung 1991, S. 381;

vgl. Yang/Cha/Lee 1995, S. 299; vgl. Yang/Kim/Lee/Cha 1995, S. 72). Weiterhin hatten die meisten Diätassistenten aufgrund der unzureichenden praxisbezogenen beruflichen Erfahrung Schwierigkeiten, die in der Ausbildung erworbene fachliche Kompetenz in ihren tatsächlichen Tätigkeiten effizient umzusetzen. Dabei fehlten ebenfalls qualifizierte Diätassistenten in manchen GV-Betrieben, insbesondere in den Krankenhäusern (vgl. Chun 1990, S. 83; vgl. Lyu/Lee/Hyh 1995, S. 16; vgl. Ryu 1993, S. 109). Die Folge waren weitere Schwierigkeiten während der Tätigkeiten der Diätassistenten, die die fehlende Kooperation und Hilfsbereitschaft zwischen den Mitarbeitern, insbesondere medizinischen Mitarbeitern und Verwaltungspersonal, verstärkten (vgl. Chun/Lee/Kwak 1995, S. 60; vgl. Kang/Kim 1995, S. 14 und S. 35; vgl. Lyu/Lee/Hyh 1995, S. 14).

Im Hinblick auf die **Mitarbeiter** wurde ebenfalls mangelnde Motivation wegen der geringeren Anerkennung, der Überlastung durch Tätigkeiten, der knappen Personalkapazität, der niedrigen Löhne und der unplanmäßigen Aufgabenaufteilung etc. festgestellt. Die meisten Mitarbeiter im Küchenbereich waren weiblich, älter und hatten mehr praktische Erfahrungen im Alltag des Küchenbereiches als die Diätassistenten. Daher gab es in vielen GV-Betrieben Konflikte bzw. Spannungen zwischen Diätassistenten und Mitarbeitern. Weiterhin gab es in einigen GV-Betrieben zur Förderung des VT-orientierten und hygienisch sachgerechten Verhaltens von Mitarbeitern eine regelmäßige Fortbildung (vgl. Chun 1990, S. 80; vgl. Lim 1995, S. 4f.).

Im Hinblick auf die **Produktionsfaktoren** ist festzustellen: Das Angebot der Betriebsmittel für den Leistungserstellungsprozeß ist vielfach unzureichend. Einige GV-Betriebe in der Grundschule, insbesondere in dem entlegenen Raum, hatten aufgrund der geographischen Lage erhebliche Schwierigkeiten für die Versorgung mit allen benötigten Lebensmitteln. Weiterhin waren die Lebensmittelkosten je nach der Größe des GV-Betriebes bzw. dem Umfang der Subventionen des Träger-Betriebes sehr unterschiedlich. Deshalb gibt es bei der Speisenplanung besondere Schwierigkeiten für die Diätassistenten, die in mittleren oder kleinen GV-Betrieben angestellt sind, da in diesen Betrieben die festgelegten Lebensmittelkosten nicht ausreichen, um alle nötigen Lebensmittel einzukaufen. Sie müssen alle Kosten der jeweiligen Lebensmittel im Rahmen der festgelegten

Lebensmitteleinsatzkosten vergleichen und dann auf viele Arten von Lebensmittel verzichten. Dadurch wurde die geringe Angebotsvielfalt in diesen GV-Betrieben zusätzlich eingeschränkt, so daß das Angebot jeweils nur aus einem Menü ohne Auswahlmöglichkeiten bestand (vgl. Kang/Kim 1995, S. 29; vgl. Lee/Lyu/Kang 1993, S. 230; vgl. Lee/Paik/Joo/Chun 1995, S. 7; vgl. Yang/Cha/Lee 1995, S. 299). In den meisten GV-Betrieben erfolgte die Lagerung der Lebensmittel planmäßig, aber die Aufbewahrung von Werkstoffen etc. wurde kaum planmäßig durchgeführt (vgl. Chun 1990, S. 80; vgl. Ryu 1993, S. 111f.). Erhebliche Schwierigkeiten während des Produktionsablaufs waren die Folge, die durch unzureichende Raumgröße, unfunktionell zugeordneten Funktionsräumen und veralteten Ausstattungen etc. noch verstärkt wurden. Dabei gab es aufgrund der mangelnden Arbeitssicherheitsmaßnahmen im Küchenbereich eine zusätzliche Unfallgefahr (vgl. Jeong 1995, S. 2).

Hinsichtlich des **Leistungserstellungsprozesses** wurde in vielen GV-Betrieben eine unzureichende Qualitätskontrolle der gelieferten Lebensmittel, fehlende Planung des zeitlichen Ablaufs der Speisenproduktion, z. T. ungeplante Arbeitsaufteilung, fehlende Referenzwerte für die Portionsgrößen des Essens etc. festgestellt (vgl. Chun/Lee/Kwak 1995, S. 55; vgl. Lee/Pang 1995, S. 36; vgl. Nam/Rew/Kwak 1987, S. 97; vgl. Park/Kye/Jeong 1991, S. 386; vgl. Rim 1990, S. 3; vgl. Ryu 1993, S. 112). Weitere ablauforganisatorische Mängel entstanden aus den mangelhaften Zuständen der Küchengebäude und -räume sowie den zu wenig beachteten hygienischen Anforderungen an Einrichtungen und Geräte im Küchenbereich (vgl. Jeong 1995, S. 2; vgl. Kang/Kim 1995, S. 30; vgl. Oh 1994, S. 408; vgl. Rew/Kim/Kwak 1985, S. 290). Ein besonders großes Problem war in vielen GV-Betrieben, daß keine standardisierte Rezeptkartei vorhanden war, die für die effiziente Durchführung des Leistungserstellungsprozesses eine entscheidende Rolle spielt. Aus diesem Grund wurden in diesen GV-Betrieben z. B. die nötigen Mengen an Gewürzen etc. während der Zubereitung nicht schriftlich festgehalten, sondern aus der Erfahrung des Küchenpersonals bestimmt (vgl. Kang/Kim 1995, S. 19; vgl. Park/Kye/Jeong 1991, S. 386; vgl. Ryu 1993, S. 112). Hygienische Kontrollen bezüglich des Küchenpersonals und des gesamten Küchenbereiches wurden in vielen GV-Betrieben unter Anweisung der Diätassistenten regelmäßig durchgeführt, dennoch war das hygienische Verhalten des Küchen-

personals während des Leistungserstellungsprozesses und während der Essensausgabe in vielen GV-Betrieben unzureichend (vgl. Lee/Lyu/Kang 1993, S. 230; vgl. Lee/Paik/Joo/Chun 1995, S. 154; vgl. Lyu/Chang 1995, S. 275; vgl. Rew/Kim/Kwak 1985, S. 290).

Bezüglich des **QM-Systems** für GV-Betriebe gibt es keine aktuellen Diskussionen. Einige Diätassistenten erwähnten nur die Bedeutung und die Übertragungsmöglichkeiten des TQM-Konzepts und der QZ-Arbeit im Hinblick auf die Erweiterung der Mitarbeiterbeteiligung auf koreanische GV-Betriebe (vgl. Chun 1990, S. 92). Dabei gab es jedoch keine konkreten Auseinandersetzungen mit diesen Themen.

### **6.5.2 Hindernisse der Verwirklichung des Qualitätsmanagements in koreanischen GV-Betrieben**

Während die Schwachpunkte der koreanischen GV-Betriebe in den vorangegangenen Kapiteln zusammengefaßt wurden, entstand die Frage nach den Gründen für diese unzureichenden Zustände bezüglich der Organisation, der Leistungen und der Motivation der Mitarbeiter etc. Außerdem ergab sich die Frage, ob unter diesen Umständen ein effektives QM in koreanischen GV-Betrieben wirklich durchführbar ist. Bei kritischer Würdigung dieser Zustände ist festzustellen, daß sie die Folge teils gesellschafts-, teils führungs- und teils gesetzesbezogener Faktoren sein können. Diese Faktoren könnten sowohl für die momentane Lage der koreanischen GV-Betriebe verantwortlich sein, als auch große Hindernisse zur Ein- und Durchführung des QMs, bzw. qualitätsorientierten Aktivitäten darstellen. Der Einflussumfang dieser Faktoren auf die gesamte Organisation des GV-Betriebes kann je nach Art, Anzahl und Zusammensetzung der gesamten Mitarbeiter unterschiedlich sein. Daher sind weitere Hindernisse aus zusätzlichen betriebsinternen Faktoren vorstellbar. Nachstehend werden allgemein anerkannte mögliche Faktoren, die bei vielen Wissenschaftlern oftmals als Hindernisse zur Entwicklung des koreanischen GV-Betriebes gelten, zusammengefaßt.

Es sind:

- die Anstellungsmöglichkeit der Diätassistenten gleichzeitig in mehreren GV-Betrieben aufgrund des Lebensmittelhygienegesetzes § 19; Abschnitt 2,

- das Fehlen einheitlicher Verordnungen bzw. Richtlinien für die Anforderungen an die Hygiene der baulichen Gestaltung der Großküchen,
- das Fehlen einheitlicher Aufsichtsorganisationen über die GV-Betriebe,
- das Fehlen entsprechender Gesetze über den Beruf der Diätassistenten,
- das Fehlen einer langfristigen Entwicklungsplanung in den jeweiligen GV-Betrieben,
- unzureichende Subventionen von Staat bzw. Stadt,
- eine unzureichende Ausbildung der Diätassistenten während des Studiums.

Zu den einzelnen Faktoren:

- die Anstellungsmöglichkeit der Diätassistenten gleichzeitig in mehreren GV-Betrieben aufgrund des Lebensmittelhygienegesetzes § 19, Abschnitt 2:

Wenn ein Diätassistent in mehreren GV-Betrieben angestellt wird, gehört er nicht nur zu einem GV-Betrieb, sondern zu mehreren gleichzeitig. Aus diesem Grund ist in vielen Fällen in der Praxis zu beobachten, daß die Einflussbereiche der Diätassistenten im GV-Betrieb extrem eingeschränkt sind und sogar einige GV-Betriebe, von den Diätassistenten nur die wöchentliche bzw. monatliche Speisenplanung fordern. Dabei entsteht eine große Gefahr, daß diese GV-Betriebe nur das Zeugnis der Diätassistenten “ausleihen” möchten, um die gesetzliche Anforderung an den GV-Betrieb wie z. B. Anwesenheit der Diätassistenten zu erfüllen, statt einen Diätassistenten tatsächlich einzustellen. Dabei gibt es keinen Zweifel, daß die Qualität der Leistungen in diesem GV-Betrieb sehr schlecht wird und die VT damit sehr unzufrieden sind (vgl. Chun 1990, S. 79; vgl. o.V. 1989f, S. 11). Dieser Aspekt deckt sich mit der Untersuchung von LEE/LYU/KANG, die bereits in Kap. 6.3.1 dargestellt wurde (vgl. Lee/Lyu/Kang 1993, S. 218).

- das Fehlen einheitlicher Verordnungen bzw. Richtlinien für die Anforderungen an die Hygiene der baulichen Gestaltung der Großküchen:

Wenn es einheitliche Verordnungen bzw. Richtlinien für die Anforderungen an die Hygiene der baulichen Gestaltung der Großküchen gäbe, könnte die Lage der koreanischen GV-Betriebe im Hinblick auf die Raumgröße und -verteilung etc. im Küchenbereich nicht

so unterschiedlich sein. Mit Raumproblemen sehen sich die GV-Betriebe, insbesondere in der Grundschule, konfrontiert, da die Versorgung der Schüler in kurzer Zeit voll abgedeckt werden muß. Unter dem großen Druck des Eröffnungstermins versuchen viele GV-Betriebe in der Grundschule, ein neues Küchensystem aufzubauen, bzw. die vorhandenen Räume zu einer Großküche umzubauen. Dabei entsteht die Gefahr, daß die Sicherheitsmaßnahmen während des Auf- bzw. Umbaus der Küche übersehen werden (vgl. Chun/Lee/Kwak 1995, S. 55; vgl. Kim 1995a, S. 49ff.; vgl. Ryu 1993, S. 115; vgl. Yang 1991b, S. 2-17).

■ das Fehlen einheitlicher Aufsichtsorganisationen über die GV-Betriebe:

Zwei Regierungsorganisationen, das koreanische Gesundheitsministerium und das Innenministerium, sind verantwortlich für das Entwerfen von Gesetzen bzw. Verordnungen im Hinblick auf die Lebensmittelhygiene und die hygienischen Kontrollen in den GV-Betrieben sowie die Tätigkeiten der Diätassistenten etc. Dabei gibt es keinen Zweifel, daß die effektive Kontrolle des GV-Betriebes bezüglich der hygienischen Zustände der Gebäude, der Mitarbeiter und der Leistungen etc. nicht ermöglicht wird, da die Kommunikationen zwischen beiden Organisationen im Hinblick auf die Durchführung der Aufgaben einigermaßen schwierig sind (vgl. Chun 1990, S. 79). Mängel der hygienischen Zustände waren die Folge, die durch die jährlich nur ein- bzw. zweimal obligatorisch durchgeführten hygienischen Kontrollen von diesen Organisationen verstärkt wurden (vgl. Moon 1992, S. 20ff.).

■ das Fehlen entsprechender Gesetze über den Beruf der Diätassistenten:

In Korea gibt es noch kein ein einheitliches Gesetz über den Beruf der Diätassistenten.<sup>110</sup> Lediglich im Lebensmittelhygienegesetz § 19 findet sich eine Vorschrift über die Diätassistenten, welche die Anwesenheit der Diätassistenten im GV-Betrieb betrifft. Daher wurden in vielen Fällen die Aufgaben der Diätassistenten etc. z. T. falsch interpretiert,

---

<sup>110</sup> In der BRD wurde im Jahr 1994 ein bundeseinheitliches "Gesetz über den Beruf der Diätassistentin und des Diätassistenten (Diätassistentengesetz)" beschlossen. Dabei sind die Erteilung der Erlaubnis, Ausbildungsziele, Zuständigkeiten etc. formuliert worden (Löwe 1995, S. 3).

entsprechend leisten viele Diätassistenten in der Praxis sowohl die Aufgaben, die ursprünglich durchgeführt werden müssen, als auch unterschiedliche Nebentätigkeiten, die mit ihren ursprünglichen Aufgaben keinen Zusammenhang haben. Ausgehend davon ist dieses einer der wichtigsten Faktoren der Demotivation der Diätassistenten in Korea (vgl. Lee/Lyu/Kang 1993, S. 218; vgl. o.V. 1989f, S. 10).

■ das Fehlen einer langfristigen Entwicklungsplanung in den jeweiligen GV-Betrieben:

Im Kap. 6.4.2.1. ist kurz dargestellt, daß einige wenige Krankenhäuser, die großen koreanischen Unternehmen angegliedert sind, Ende der 80er Jahre ein Qualitätssicherungskonzept einführten und sich bemühten, verbesserte Leistungen inkl. Leistungen des GV-Betriebes für Patienten zu gewährleisten (vgl. Kwak/Joo/Lee 1992, S. 124). Zu fragen bleibt jedoch, wieviele der höheren Führungskräfte der Träger-Betriebe eine Vision für die Zukunft des eigenen Betriebes bzw. eine langfristige Entwicklungsplanung haben. In vielen Literaturquellen ist zu lesen, daß manche höheren Führungskräfte in den Betrieben kaum eine eigene Vision für den GV-Betrieb haben, sondern daß sie den GV-Betrieb nur als Sorgenkind behandeln, da die Qualität der Leistungen des GV-Betriebes seit Ende der 80er Jahre immer ein heißes Thema zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern ist (vgl. Ko 1995, S. 1ff.; vgl. Ryu 1993, S. 109).

■ unzureichende Subventionen von Staat bzw. Stadt:

Im Kap. 6.4.2.2 ist bereits dargestellt, daß die Anzahl der Heime inkl. Kinder- und Altenheime etc. und der Bewohner ständig zugenommen hat (siehe Abb. 6.9). In vielen Untersuchungen hat sich gezeigt, daß die Qualität der Leistungen in diesen Einrichtungen im Vergleich zu den anderen Bereichen der GV schlechter ist. Dabei gibt es noch große Qualitätsunterschiede zwischen den Heimen, die völlig auf staatliche bzw. städtische Subventionen angewiesen sind, und den erwerbswirtschaftlich geführten Heimen. Die meisten Wissenschaftler haben die unzureichende Qualität der Leistungen und die mangelnde Ausstattung etc. auf die unzureichenden Subventionen zurückgeführt (vgl. Lee 1997b, S. 35; vgl. Oh 1994, S. 408; vgl. Park/Kye/Jeong 1991, S. 383; vgl. Rhee 1994, S. 390f.). Außerdem besteht in der Literatur im Hinblick auf die Verbesserungsmaßnahmen



der Leistungen des GV-Betriebes, insbesondere in der Grundschule, Einigkeit darüber, daß viele GV-Betriebe in diesem Bereich ebenfalls dringend zusätzliche Subventionen benötigen, um die veraltete Ausstattung zu erneuern und den Umbau der Großküchen fortzusetzen (vgl. Chun 1990, S. 82; vgl. Kang/Kim 1995, S. 43; vgl. Kim 1995b, S. 52).

- eine unzureichende Ausbildung der Diätassistenten während des Studiums:

Im Hinblick auf die mangelnde fachpraktische Qualifikation der Diätassistenten stellen alle Wissenschaftler und entsprechende Beamte eine unzureichende praktische Ausbildung bzw. Unterricht und einen uneinheitlichen Fächerplan in den Hochschulen fest (vgl. Lyu/Lee/Hyh 1995, S. 19; vgl. Yang 1991a, S. 20ff.). Nur nach der bestandenen schriftlichen Prüfung erhält der Prüfling die staatliche Anerkennung als Diätassistent. Dabei fehlt ein praktischer Teil der Prüfung. Daher ist es dringend erforderlich, daß die Ausbildungsinhalte inkl. Fächer und entsprechende Unterrichtsstunden etc., sowie die Prüfungsordnung für Diätassistenten ergänzt bzw. geändert werden müssen (vgl. Yang 1990, S. 2-19).

### **6.5.3 Forderungen an Interessenträger eines GV-Betriebes**

Interessenträger haben einen unterschiedlichen Einflussumfang auf den GV-Betrieb im Hinblick auf die Bestimmung der Betriebsziele, den Ablauf des Leistungserstellungsprozesses und die gesamte Beurteilung der angebotenen Gesamtleistungen. Dabei ist unumstritten, daß ohne Kompromisse in der Qualität der zu erbringenden Leistungen und ohne Kooperation zwischen unterschiedlichen Interessenträgern die Zukunft eines GV-Betriebes nicht gesichert werden kann (siehe Kap. 5.2.2.3).

Aufgrund der unerwarteten Wirtschafts- und Finanzkrise leiden die meisten GV-Betriebe unter finanziellen Schwierigkeiten. Dazu nimmt der Wettbewerbsdruck durch Konkurrenz immer weiter zu. Zum Überleben in diesen immer härter werdenden Wettbewerbssituationen müssen die koreanischen GV-Betriebe ihre herkömmlichen Betriebsstrukturen, das Führungsverhalten etc. ergänzen bzw. verändern. In der Praxis ist zu beobachten, daß die meisten GV-Betriebe in betriebsbezogenen Entscheidungen und anschließenden Tätigkeiten sehr stark von der Meinung der obersten Führung eines GV-Betriebes abhängig sind (vgl. Chun 1990, S. 79; vgl. Gandow 1998, S. 49). Mit dem bisherigen herkömmlichen Führungsverhalten der koreanischen GV-Betriebe kann in diesen o. g. Situationen die Betriebsexistenz nicht mehr gesichert werden.

Aus ähnlichem Grund wurde in Europa bereits vor 30 Jahren ein neues und heute weit akzeptiertes Managementmodell (z. B. St. Galler Managementmodell) zur Bewältigung dieser Probleme entwickelt (siehe Kap. 4.4.3.1; Kap. 4.4.3.2). Weiterhin sollen die Führungskräfte den Mitarbeiter ganzheitlich akzeptieren und ihn nicht nur als Träger ihrer Entscheidungen zur Leistungserstellung sehen sondern ihn in ihre Führungstätigkeit einbeziehen, wobei die Aspekte der ständig verbesserten Qualität der Leistungen als zentrale Aufgabe des Managements betrachtet werden. Dies hat bereits in der BRD im Bereich der GV große Resonanz gefunden. Unter diesem Aspekt werden die folgenden Forderungen an unterschiedliche Interessenträger eines koreanischen GV-Betriebes zusammengefaßt. Die Schwachpunkte, die in der Skizzierung des Ist-Zustands der koreanischen GV-Betriebe deutlich wurden, und die möglichen Faktoren, die für diese

Lage verantwortlich sein können, bilden die Forderungen an Interessenträger eines GV-Betriebes. Durch die Beachtung der Forderungen ergibt sich die Möglichkeit, die möglichen Hindernisse zur Entwicklung des GV-Betriebes zu erfassen und diese zu eliminieren. Diese Forderungen sind z. T. kurz bzw. ausführlich in Kap. 6.5.1 und in Kap. 6.5.3 dargestellt, deshalb werden sie in diesem Kapitel nur in Kurzform zusammengefaßt.

1. Forderungen an den Gesetzgeber:

- Entwurf eines Diätassistentengesetzes zur Unterstützung des gesetzlichen Schutzes für den Beruf der Diätassistenten und deren Qualifikationsverstärkung durch Aus- und Fortbildung,
- Abschaffung der Anstellungsmöglichkeit der Diätassistenten gleichzeitig in mehreren kleinen GV-Betrieben (Lebensmittelhygienegesetz § 19; Abschnitt 2),
- Entwurf von hygienischen Anforderungen an die funktionelle und bauliche Gestaltung, sowie an Geräte und Maschinen etc.,
- Entwurf von Verordnungen bzw. Richtlinien für die Zentralküchensysteme in der Grundschule im Hinblick auf Regelungen über die Aufteilung der Regionen und über Deckung von Betriebskosten etc.

2. Forderungen an den GV-Träger:

- Festlegung einer einheitlichen Aufsichtsorganisation und deren Verantwortungsbereiche bezüglich des GV-Betriebes,
- Festlegung der GV-betriebsbezogenen langfristigen Entwicklungsplanung wie z. B. Umbauplanung etc.,
- Erhöhung der Investitionen für den eigenen GV-Betrieb;
  - mögliche Erhöhung der Lebensmitteleinsatzkosten und deren Erstattungsbeiträge,
  - möglicher Wechsel der veralteten Geräte und Maschinen in automatisierte bzw. halbautomatisierte Geräte und Maschinen im Küchenbereich,
  - Schaffung von genügend Lagerräumen etc.
- Festlegung von Qualifikationsentwicklungsprogrammen für Diätassistenten und Küchenpersonal.

3. Forderung an die Führung eines GV-Betriebes bezüglich der höheren Führung:
  - Festlegung der konkreten langfristigen Entwicklungsplanung in Zusammenarbeit mit dem GV-Träger,
  - Festlegung der konkreten Motivationsförderungsmaßnahmen der Mitarbeiter,
  - Festlegung der Soll-Qualität des Inputs, des Transformationsprozesses und des Outputs in Zusammenarbeit mit weiteren Führungskräften wie z. B. Diätassistenten,
  - Investitionsmittel für die Beschaffung des Computers und entsprechender EDV-Programme,
  - Förderung der Kooperationen zwischen den Mitarbeitern, z. B. zwischen Diätassistenten und Verwaltungspersonal bzw. zwischen Diätassistenten und den Mitarbeitern in anderen Abteilungen des Betriebes,
  - Förderung der Kooperation der Diätassistenten in Zusammenarbeit mit den Wissenschaftlern bzw. den Diätassistenten-Verbänden zur Erzielung neuer Informationen wie z. B. geänderte Gesetze, TQM-Konzeptionen etc.,
  - Entwicklung und Durchführung der Untersuchungsmethoden zur Erfassung der VT-Anforderungen in Zusammenarbeit mit Diätassistenten.
4. Forderungen an die Führung eines GV-Betriebes bezüglich der Diätassistenten:
  - ständige Fortbildung durch Informationsaustausch mit anderen Diätassistenten und mit Wissenschaftlern, sowie durch Teilnahme an Tagungen etc. zur Verbesserung eigener Kompetenz,
  - Festlegung der Schulungsprogramme bezüglich des hygienischen Verhaltens des Küchenpersonals,
  - Festlegung einer Rezeptkartei zur effizienten Durchführung des Leistungserstellungsprozesses,
  - Förderung der Fähigkeit des Umgangs mit dem Computer und entsprechende Kenntnisse über EDV-Programme,
  - Förderung der Kenntnisse über Geräte und Maschinen im Küchenbereich,
  - Förderung der Kontaktbereitschaft mit anderen Mitarbeitern und mit dem Küchenpersonal,
  - Förderung der Kontaktbereitschaft mit den VT durch Ernährungserziehung bzw.

-beratung etc.

5. Forderungen an die Mitarbeiter bezüglich des Küchenpersonals:

- Kenntnisse der aufgeteilten Aufgaben bezüglich der Essenszubereitung,
- Risikofreies Verhalten bezüglich der Hygiene,
- Bereitschaft der Kooperation bzw. Hilfsbereitschaft mit anderen Mitarbeitern,
- Verantwortungsbewußtes Verhalten bezüglich der Vermeidung von Abwesenheit ohne Meldung oder der Verspätung der Arbeitszeit etc.,
- Kontaktbereitschaft mit den VT.

## 7 Schlußbetrachtung

Die Qualität der Verpflegungsleistungen ist für den GV-Betrieb ein zentraler Erfolgsfaktor. Die GV-Betriebe erkennen zunehmend, daß eine Zufriedenstellung der VT nur durch eine konsequente VT-Orientierung, die in der Lage ist, die Wünsche und Erwartungen der VT tatsächlich zu erfüllen, möglich ist. Aufgrund der veränderten Anforderungen der VT und der gesetzlichen Anforderungen hat der Zwang in einem GV-Betrieb zugenommen, sich intensiver mit der Gewährleistung einer kontinuierlichen Qualität auf einem vom VT erwarteten Niveau auseinanderzusetzen. In diesem Zusammenhang wird die Überlegung eines systematischen QMs des GV-Betriebes immer bedeutender. Die Entwicklung des QMs und dessen Aktivitäten des GV-Betriebes in der BRD werden folgendermaßen zusammengefaßt:

1. Eine einzige allgemein akzeptierte Definition des Terminus "Qualität" hat sich bis jetzt nicht durchgesetzt. Dennoch bietet der in der DIN ISO Norm 8402 formulierte Qualitätsbegriff eine gute Grundlage. Dieser hat sich in der Praxis und in der Literatur in hohem Maße als Fachbegriff durchgesetzt.
2. Aus diesem Begriff kann der Begriff der "Teilqualität" abgeleitet werden. Diese Teilqualitäten können durch Operationalisierung der geplanten oder angebotenen Leistungen des GV-Betriebes herausgearbeitet werden. Sie müssen den Wünschen und Erwartungen der VT entsprechen. Ansonsten nimmt die Unzufriedenheit der VT mit den angebotenen Leistungen zu. D. h., diese verschiedenen Teilqualitäten sind die Antwort auf die Anforderungen der VT, die während der Planung, der Durchführung und der Kontrolle des Leistungserstellungsprozesses ständig berücksichtigt werden müssen.
3. Zur Messung der Gesamtqualität der angebotenen Leistungen müssen zuerst die geplante gesamte Leistung und deren Teilleistungen erfaßt werden. Dann müssen die jeweilige Soll-Teil-, Soll-Teil-Teilqualität etc. jeweiliger Teilleistungen im Sinne von Qualitätsstandards festgelegt werden. Im Vergleich mit den festgestellten Soll-Qualitäten und den Ist-Zuständen können die jeweiligen Abweichungen der jeweilig angebotenen Teilleistungen herausgestellt werden. Diese Abweichungen sind sowohl wichtige Kriterien für die Beurteilung der angebotenen Leistungen von Seiten der VT,

als auch wichtige Informationen für die Festlegung der Verbesserungsmaßnahmen von Seiten des GV-Betriebes.

4. Um ein wirksames und funktionsfähiges QM zu erreichen, ist es notwendig alle qualitätssichernden Maßnahmen, alle Teilbereiche und alle Einzelaktivitäten zu einem Ganzen zusammenzuführen. Dabei spielt die ständige Kooperation der sechs Funktionselemente des QMs eine wichtige Rolle. Dies sind: die Infrastruktur, die GV-Führung, die Mitarbeiter, die Produktionsfaktoren (Betriebsmittel, Werkstoffe), der Leistungserstellungsprozeß und das QM-System. Dabei besteht das QM-System aus vier organisatorischen Instrumenten, der Qualitätsplanung, -lenkung und -prüfung sowie -sicherung (QM-Darlegung).
5. Bei der Entwicklung des QM-Systems des GV-Betriebes spielen die Normenreihen DIN EN ISO 9000ff., insbesondere für die systematischen Auseinandersetzungen mit dem Qualitätsaspekt, eine wichtige Rolle. Jedoch sind diese nicht eine Zusammenstellung der konkreten Maßnahmen des QMs, sondern Orientierungshinweise zur Entwicklung des jeweils eigenen betriebspezifischen QM-Systems.
6. Im Vergleich zu den Industriebetrieben haben bis heute weniger GV-Betriebe ein Interesse bezüglich des TQM-Konzepts gezeigt. Dennoch ist zu beobachten, daß die drei Grundprinzipien des TQM-Konzepts (Kunden- und Prozeßorientierung sowie mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten) bei der Durchführung des QMs z. T. als Maßnahmen (z. B. Schulung für Mitarbeiter etc.) bereits verankert sind.
7. Außerdem sind zur Durchführung des QMs zusätzlich die verschiedenen Instrumente in unterschiedlichen Ebenen erforderlich. Sie sind z. T. eine wichtige Voraussetzung für die Etablierung des QMs in einem GV-Betrieb.
8. Und schließlich: Erfolgreiches QM ist in den GV-Betrieben nicht Sache einer einmaligen Aktion, sondern ein langfristiger Prozeß der Realisierung und permanenten Verbesserung. Dieser Prozeß sollte daher kontinuierlich stattfinden.

Im Vergleich zu den deutschen GV-Betrieben bleibt der Umfang der Qualitätsaktivitäten und deren Maßnahmen in den koreanischen GV-Betrieben relativ zurück. Es gibt verschiedene Ursachen, die für die momentanen Zustände der koreanischen GV-Betriebe verantwortlich gemacht werden können. Dennoch kann das bereits z. T. weiterentwickelte

deutsche QM-Konzept nicht direkt in den koreanischen GV-Betrieb umgesetzt werden, um schnell die verbesserte Qualität der Leistungen und die erhöhte VT-Zufriedenheit zu realisieren. Die kulturellen Unterschiede beider Länder sind nämlich sehr groß. Deshalb ist es erforderlich, eine Übergangszeit vorzusehen, um die in deutschen GV-Betrieben eingeführten Maßnahmen des QMs für koreanische GV-Betriebe adäquat weiterentwickeln zu können. Das bedeutet, daß bei der Übertragung der Grundideen im Einzelfall noch ein erheblicher Forschungsbedarf besteht. Die Grundidee des QMs in der vorliegenden Arbeit sind die nachstehenden Anforderungen des QMs bezüglich der Funktionselemente des GV-Betriebes. Diese Anforderungen sind überwiegend aus bis heute diskutierten Qualitätsaktivitäten und deren QM-Konzepten in den deutschen GV-Betrieben abgeleitet worden. Daher können sie pragmatische Anforderungen im Hinblick auf die sechs Funktionselemente des QMs sowohl für deutsche als auch für koreanische GV-Betriebe zur Durchführung des QMs sein. Damit kann diese Zusammenfassung der Funktionselemente einen Orientierungsrahmen für den Qualitätsaspekt und dessen Management für deutsche und koreanische GV-Betriebe darstellen.

### **1. Anforderungen an die Infrastruktur:**

- lückenlose Bereitstellung zum Einsatz (inkl. Reparatur),
- zweckmäßige Nutzungsplanung,
- regelmäßige Kontrolle der Funktionsfähigkeit der Maschinen und Anlagen,
- korrekte Dokumentationsarbeit während bzw. nach Nutzung der Maschinen und Anlagen,
- Unterstützung durch technische Hilfsmittel, z. B. Computer.

### **2. Anforderungen an die GV-Führung:**

- körperliche und geistige Gesundheit,
- eigenständige Vision für die Zukunft des Betriebes,
- Formulierung eigener Strategien zur Entwicklung des Betriebes,
- konsequente Entscheidung über die angestrebten Betriebsziele,
- Einsatzbereitschaft zur Lösung aller betriebsbezogenen Probleme,
- Fähigkeit, schnelle Entscheidungen bei allen Risiken zu treffen,



- Wahrnehmung der Sorgfaltspflicht (Erkundigungs-, Prüfungs-, Schulungs- und Delegationspflicht),
- Festlegung der Soll-Qualität (Standard) des Inputs, des Transformationsprozesses und des Outputs,
- Bereitschaft zum Mitarbeiterkontakt durch regelmäßige Treffen zum Informationsaustausch,
- Förderung der Motivation der Mitarbeiter (inkl. Mitarbeiterbeteiligung).

### **3. Anforderungen an die Mitarbeiter:**

- körperliche und geistige Gesundheit ,
- sachgerechte Qualifikation,
- Fähigkeit des innovativen Denkens,
- Kontaktbereitschaft mit den VT während des Leistungserstellungsprozesses,
- Motivation,
- Entscheidungsspielraum durch Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortung zu den einzelnen Stellen,
- Bereitschaft der aktiven Beteiligung bei betriebsbezogenen Entscheidungen (z. B. Mitarbeiterbefragungen, QZ-Arbeit und Qualitätsaudit),
- Kooperationsbereitschaft gegenüber Mitarbeitern (inkl. Hilfsbereitschaft).

### **4. Anforderungen an die Produktionsfaktoren (Betriebsmittel/Werkstoffe):**

- sachgerechte Planung der Anforderungen und des Einsatzes der Lebensmittel,
- hygienisch einwandfreie Beschaffenheit der Lebensmittel durch Auswahl der Lieferanten, Wareneingangskontrolle etc.,
- planmäßige und fachgerechte Lagerung und Verarbeitung,
- Bereitstellung ausreichender Raumgrößen und einer ausreichenden Anzahl an Räumen,
- sachgerechte Zuordnung der Funktionsräume, Schaffung kurzer Wege,
- Schaffung der Arbeitssicherheitsmaßnahmen (ergonomische Gestaltung) im Arbeitsbereich,
- Gewährleistung einer funktionsgerechten technischen Ausstattung an Geräten, Maschinen und Einrichtungen entsprechend der Aufgaben.

### **5. Anforderungen an den Leistungserstellungsprozeß:**

- Kontrolle der angelieferten Produktionsfaktoren (Qualitätskontrolle),
- Erfüllung der Anforderungen an bauliche Ausführung von Küchengebäuden und -räumen,
- Erfüllung der Anforderungen an die Ausführung und Aufstellung von Geräten und Einrichtungen (qualitativ und quantitativ angemessene Ausstattung),
- Erfüllung der Anforderungen an das Küchenpersonal im Hinblick auf hygienisches Verhalten,
- sachgerechte Planung des Personaleinsatzes,
- sachgerechte Planung des Produktionsablaufs (u. a. Minimierung von Warmhaltezeiten, Festlegung der Mindest- und Höchstgarzeiten),
- sachgerechte Kontrolle der fertigen Leistungen bis zum Verzehr,
- Aufbau eines zweckmäßigen Hygieneplans,
- ständige Überwachung und Beherrschung der sekundären Hygienierisikofaktoren (hygienische Kontrolle),
- Förderung der aktiven Teilnahme an der Durchführung des HACCP-Systems (durch Schulung).

### **6. Anforderungen an das QM-System:**

- Erfassung der Lage des Betriebes zur Formulierung des QM-Systems,
- Strukturierung des jeweiligen QM-Systems entsprechend der Art der Betriebstätigkeiten, der innerbetrieblichen Organisation, der VT-Anforderungen etc.,
- Einbeziehung aller Phasen der Qualitätsaspekte von Identifizierung bis hin zur Erfüllung der Qualitätsanforderung der VT,
- ergänzende Aspekte durch TQM, Kaizen etc.

## **Literaturverzeichnis**

Adam, D. (1997): Produktionsmanagement, 8. Aufl., Wiesbaden

Adam, D.; Gotthardt, M.; Sitzer, G.; Pröhl, M.; Schlüchtermann, J.; Puke, S.; Gilliar, W. G. (1993): Krankenhausmanagement in den USA, in: f&w, 10. Jg., Nr. 4, S. 332-341

Adam, R. (1992): Der Tischgast - das unbekannte Wesen: Wie man durch Befragung die Wünsche der Gäste erfahren und dadurch die Zufriedenheit erhöhen kann, in: Bethge, H.-J.; Bolten, H.; Dörsam, R. (Hg.): Modernes Küchenmanagement. Handbuch für Führungskräfte in der Gemeinschaftsverpflegung, Stuttgart

Aign, W.; Muskat, E. (1971): Ernährungsphysiologische Betrachtungen über die Gemeinschaftsverpflegung, in: Cremer, H.-D. (Hg.): Grundfragen der Ernährungswissenschaft.

Aldendorf, U.; Wassmann, T.; Strecker, B. (1997): Qualität und Qualitätsmanagement, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement: Schwerpunkt Ressourcen in vollstationären Altenhilfeeinrichtungen, Niederkleen, S. 16-24

Ament-Rambow, C. (1996): Mitarbeiterorientierung: unzufriedenheites Personal leistet keine gute Qualität!, in: Krankenhaus Umschau-Special, Nr. 8-11, S. 29-34

Ament-Rambow, C. (1998): Jetzt wissen auch die anderen, daß wir gut sind, in: Heim und Pflege, 29. Jg., Nr. 2, S. 64-68

Anders, H.-J. (1987): Ernährung 2000: Demographische und soziologische Aspekte künftigen Ernährungsverhaltens, in: Festveranstaltung des Fachbereichs Ernährungs- und Haushaltswissenschaften der Justus-Liebig-Universität Gießen und des Verbandes der Diplom-Oecotrophologen e. V. (Hg.), Gießen

Arens-Azevedo, U. (1993a): Umweltschutz in der Großküche - eine Verpflichtung! Teil 1, in: Das Altenheim, 32. Jg., Nr. 6, S. 66-68

Arens-Azevedo, U. (1993b): Umweltschutz in der Großküche - eine Verpflichtung! Teil 2, in: Das Altenheim, 32. Jg., Nr. 7, S. 78-80

Arens-Azevedo, U. (1994): Was Senioren gerne speisen: Neue Erkenntnisse und ihre Umsetzung in Altenheim, Teil 2, in: Das Altenheim, 33. Jg., Nr. 1, S. 8-10

Arens-Azevedo, U. (1995a): Qualität ist Teamarbeit: Qualitätsmanagement in der Gemeinschaftsverpflegung, in: Das Altenheim, 34. Jg., Nr. 10, S. 118-122

Arens-Azevedo, U. (1995b): Umdenken und Risiken vermeiden: HACCP als wichtiges Instrument der Qualitätssicherung in Großküchen, in: Das Altenheim, 34. Jg., Nr. 12, S. 142-146

- Arens-Azevedo, U.; Joh, H. (1996): Mit HACCP sicher ans Ziel, Betriebseigene Maßnahmen und Kontrollen zur Qualitätssicherung, Stuttgart
- Arentzen, U.; Winter, E. (Hg.) (1997): Gabler Wirtschaftslexikon, 14. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Bd. 1.
- AID e. V. (Hg.) (1994a): Fast food, Essen auf die Schnelle, Bonn
- AID e. V. (Hg.) (1994b): Mit Genuß vollwertig durch den Tag, Bonn
- AID e. V. (Hg.) (1994c): Fit am Arbeitsplatz durch richtiges Essen, Bonn
- Balke, E. (1991): Strukturwandel in Großhaushalten: Konsequenzen für die Ausbildung zur hauswirtschaftlichen Betriebsleiterin und zur Wirtschaftlerin, in: Schöllchen, S.; Welp-Gies, J. (Hg.): Hauswirtschaftliche Berufsbildung: Strukturwandel statt Resignation!, Darmstadt
- Balling, R. (1991): Fleischqualität aus Verbrauchersicht, in: Agrarwirtschaft, 40. Jg., Nr. 4, S. 99-105
- Bänfer, W. (1994): Qualitätszirkel als Instrument partizipativer Unternehmensstrategie, in: f&w, 11. Jg., Nr. 1, S. 37-42
- Bauer-Söllner, B. (1983): Der Großhaushalt als Dienstleistungsbetrieb. Bedarfsorientierte Produktion in Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, Stuttgart
- Bauer-Söllner, B.; Pfau, C. (1987): Bedeutung der Großhaushalte in der Gesellschaft und für den einzelnen, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 35. Jg., Nr. 1, S. 6-11
- Bauer-Söllner, B.; Sobotka, M. (1986): Funktionalbereich Leistungserstellungswirtschaft, in: DGH e.V. (Hg.): Der Großhaushalt - Konzeption einer sozio-ökonomischen Handlungslehre, Gießen
- Baumholzer, E. (1992): Arbeitsorganisation in der Gemeinschaftsverpflegung: Ein Mehr an Arbeitsvorbereitung bringt ein Weniger an Arbeitsdurchführung, in: Bethge, H.-J.; Bolten, H.; Dörsam, R. (Hg.): Modernes Küchenmanagement. Handbuch für Führungskräfte in der Gemeinschaftsverpflegung, Stuttgart
- Becker, D. (1995): Für viele kochen bedeutet viel (GV aus ernährungsphysiologischer Sicht), in: Heim und Pflege, Nr. 2, S. 56-58
- Becker, H.-G. (1996): Genießen mit Ballast, in: GV-Praxis, Nr. 2, S. 36-43
- Benes, G.; Vossebein, U. (1996): Wandel in der Gewichtung, in: QZ, 41. Jg., Nr. 5, S. 524-528
- Benkenstein, M. (1993): Dienstleistungsqualität: Ansätze zur Messung und Implikation für

die Steuerung, in: ZfB, 63. Jg., Nr. 11, S. 1095-1116

Beran-Dauser, I. (1995): Gesunde Ernährung in Kindertagesstätten, Ansatzpunkte für die Ernährungsberatung, in: AID-Verbraucherdienst, 40. Jg., Nr. 8, S. 185-189

Berg, A. (1995): Fehlernährung in unserer Gesellschaft-Welche Hilfe bietet die betriebliche Gemeinschaftsverpflegung?, in: Druml, W.; Fürst, P.; Keller, U.; Kluthe, R.; Schauder, P.; Wolfram, G. (Hg.): Aktuelle Ernährungsmedizin, Sonderheft 1, Bd. 20, S. 31-39

Berger, G. (1993): Ob in Kantinen oder Restaurants - Vollwert-Ernährung kommt immer an, in: UGB e. V. (Hg.): Vollwert-Ernährung in der Außer-Haus-Verpflegung (Sonderdruck), Gießen, S. 8-11

Berking, U.; Beste, K.; Schulze, L.; Harneit, J. (1996): Neue Wege in der Versorgungslogistik für Krankenhäuser, in: Krankenhaus Umschau, 65. Jg., Nr. 11, S. 814-821

Bertling, L. (1992a): Rechtgrundlagen für die GV: Eine Übersicht über geltende Bestimmungen, in: Bethge, H.-J.; Bolten, H.; Dörsam, R. (Hg.): Modernes Küchenmanagement. Handbuch für Führungskräfte in der Gemeinschaftsverpflegung, Stuttgart

Bertling, L. (1992b): EG-Richtlinien über Lebensmittelhygiene, in: Bethge, H.-J.; Bolten, H.; Dörsam, R. (Hg.): Modernes Küchenmanagement. Handbuch für Führungskräfte in der Gemeinschaftsverpflegung, Stuttgart

Bertling, L. (1992c): Kennzeichnung von Lebensmitteln, in: Bethge, H.-J.; Bolten, H.; Dörsam, R. (Hg.): Modernes Küchenmanagement. Handbuch für Führungskräfte in der Gemeinschaftsverpflegung, Stuttgart

Bertling, L. (1995): Auswirkung der EU-Hygiene-Regelungen auf die Praxis, in: AID-Verbraucherdienst, 40. Jg. Nr. 7, S. 154-159

Bertling, L. (1996a): Das neue europäische Hygienerecht: Richtlinie und Konzept, 1. Teil, in: GV-Praxis, Nr. 6, S. 90-91

Bertling, L. (1996b): Erlaubt Verboten in Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung, 5. überarb. Aufl., Frankfurt a.M.

Bertling, L. (1997): Das Bild wird jetzt klar - Zweiter Entwurf einer Lebensmittelhygiene Verordnung kliegt vor, in: GV-Praxis, Nr. 1, S. 36-41 u. 50

Bielig, H. J.; Emschermann, B. (1982): Speisenqualität im Krankenhaus - Kritische Analyse bestehender Verhältnisse und Darstellung einer praxisorientierten Untersuchungsmethode, in: Krankenhaus Umschau, 51. Jg., Nr. 10, S. 662-667

Bihl, G.; Thanner, E.; Wächter, J. (1997): Anforderungen neuer Arbeitsstrukturen an Führungskräfte und Mitarbeiter, in: Zfo, 66. Jg., Nr. 3, S. 168-172

- Blankenberg, M. (1996): Hygiene-Risiken haben keine Chance, in: Rationelle Hauswirtschaft, 33. Jg., Nr. 6, S. 7-9
- Bleicher, K. (1992a): Das Konzept integriertes Management, 2. Aufl., Frankfurt a.M.
- Bleicher, K. (1992b): Leitbilder: Orientierungsrahmen für eine integrative Management-Philosophie, Stuttgart
- Bleicher, K. (1994): Normatives Management - Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt a.M.; New York
- Blosser-Reisen, L. (1991): Zur Qualitätssicherung hauswirtschaftlicher Versorgung in der Altenhilfe, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 39. Jg., Nr. 4, S. 149-158
- Bobeng, B. J.; David, B. D. (1978): HACCP models for quality control of entrée production in hospital food service systems, in: Journal of the American Dietetic Association, Vol. 73, November, S. 524-529
- Bober, S. (1984): Der Begriff "Großhaushalt" aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Bober, S.; Martienß, R.; Piorkowsky, M.-B.; Reimer, J.-M. (Hg.): Beiträge zur Wirtschaftslehre des Großhaushalts, Schriften zur Oecotrophologie, Fachhochschule Hamburg, Heft 1.
- Bober, S. (1986a): Der Gast als Subjekt und Objekt bei der Leistungserstellung in der Gemeinschaftsverpflegung, in: Der Gast in der Gemeinschaftsverpflegung, Schriften zur Oecotrophologie, Fachhochschule Hamburg, Heft 3.
- Bober, S. (1986b): Beschaffungs- und Lagerwirtschaft in der Gemeinschaftsverpflegung, Hamburg
- Bober, S. (1986c): Marketing-Praxis in der Gemeinschaftsverpflegung - analysieren, planen, gestalten, kontrollieren, Frankfurt a.M.
- Bober, S. (1986d): Funktionalbereich Materialwirtschaft, in: DGH e. V. (Hg.): Der Großhaushalt - Konzeption einer sozio-ökonomischen Handlungslehre, Gießen, S. 85-104
- Bober, S. (1986e): Zum Erkenntnisobjekt der Wirtschaftslehre des Großhaushalts: Stellungnahme zum Beitrag von Piorkowsky in Hausw. Wiss./34 (1986) S. 113, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 34. Jg., Nr. 3, S. 123-125
- Bober, S. (1987): Leistungserstellung in Großhaushalten orientiert am Bedarf, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 35. Jg., Nr. 1, S. 28-34
- Bober, S. (1988): Gastorientierung statt Aufgabenorientierung: Umdenken in der Gemeinschaftsverpflegung, in: Rationelle Hauswirtschaft, 25. Jg., Nr. 1, S. 27-29
- Bober, S. (1990): Gemeinschaftsverpflegung im Urteil der Gäste: Meßverfahren, Beur-

teilungsmerkmale, Meßergebnisse, Hamburg

Bober, S. (1991a): Entwicklungstendenzen in Tätigkeitsfeldern der hauswirtschaftlichen Fachkräfte in hauswirtschaftlichen Betrieben, in: Schöllchen, S.; Welp-Gies, J. (Hg.): Hauswirtschaftliche Berufsbildung: Strukturwandel statt Resignation!, Darmstadt

Bober, S. (1991b): Die Messung der Gastzufriedenheit in der Gemeinschaftsverpflegung. Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 39. Jg., Nr. 4, S. 159-165

Bober, S.; Kinast, M. (1985): Marketing im Großhaushalt, in: Rationelle Hauswirtschaft, 23. Jg., Nr. 7, S. 23-27

Bohl, A. (1995): Qualitäts-Schindluder, in: GV-Praxis, Nr. 10, S. 4

Bohl, A. (1996): Wie viele sind's denn nun wirklich?, in: GV-Praxis, Nr. 12, S. 6

Böhls-Emkow, M. (1994): Berufsbild des Diätassistenten - Anspruch und Wirklichkeit, in: Ernährungs-Umschau, 41. Jg., Sonderheft, S. 10-13

Bosche, H. (1995): Für viele Kinder wachsen Bohnen in Dosen - Selber kochen fördert die Selbständigkeit, in: Rationelle Hauswirtschaft, 32. Jg., Nr. 3, S. 22-23

Böselt, G.; Piwernetz, K. (1994): Total Quality Management in der stationären Rehabilitation, in: f&w, 11. Jg., Nr. 6, S. 514-518

Boßung-Amzar, M. (1983): Praktische Maßnahmen zur Aufrechterhaltung und Verbesserung der Betriebshygiene im Küchen- und Sanitärbereich, in: Hauswirtschaftliche Bildung, Nr. 4, S. 150-153

Boßung-Amzar, M. (1990): Systematische und erfolgreiche Unterhaltsreinigung nach dem Hygieneplan, in: Rationelle Hauswirtschaft, 27. Jg., Nr. 4, S. 23-27

Botschen, G.; Webhofer, M. (1997): Mehr Bürokratie statt Wettbewerbsvorsprung, in: Absatzwirtschaft, Nr. 2, S. 70-73

Bottler, J. (1975): Vorschlag zur Abgrenzung des Objektbereichs einer Wirtschaftslehre des Großhaushalts, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 23. Jg., Nr. 5, S. 215-223

Bottler, J. (1979a): Das System der Produktionsfaktoren im Dienstleistungsbetrieb Großhaushalt, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 27. Jg., Nr. 4, S. 188-196

Bottler, J. (1979b): Analyse-Beschreibung-Gestaltung Gemeinschaftsverpflegungs-Systeme, materielle Subsysteme und Elemente, in: GV-Praxis, Nr. 6, S. 23-26

Bottler, J. (1980): Wirtschaftslehre des Großhaushalts, Teil II, in: WiSt, 9. Jg., Nr. 3, S.

103-108

Bottler, J. (1981a): Der Bedeutungswandel der Großhaushalte in ihrer familienunterstützenden, -ergänzenden und -ersetzenden Funktion, in: Von Schweitzer, R. (Hg.): Leitbilder für Familie und Familienpolitik, Berlin

Bottler, J. (1981b): Wesentliche Leistungsziele von Gemeinschaftsverpflegungsbetrieben, in: Ernährungs-Umschau, 28. Jg., Nr. 2, S. 53-57

Bottler, J. (1982): Wirtschaftslehre des Großhaushalts, Stuttgart

Bottler, J. (1984): Der Betrieb Großhaushalt und seine Leistungen, in: Fingerle, K.; Liosmeier, A.; Schanz, H. (Hg.): Beiträge zur Didaktik der Hauswirtschaft, Stuttgart

Bottler, J. (1986a): Der Begriff des Großhaushalts, in: DGH e. V. (Hg.): Der Großhaushalt - Konzeption einer sozio-ökonomischen Handlungslehre, Gießen, S. 17-20

Bottler, J. (1986b): Die Gegenstände der Gestaltung im Großhaushalt, in: DGH e. V. (Hg.): Der Großhaushalt - Konzeption einer sozio-ökonomischen Handlungslehre, Gießen, S. 45-52

Bottler, J. (1986c): Funktionalbereich Führung, in: DGH e. V. (Hg.): Der Großhaushalt - Konzeption einer sozio-ökonomischen Handlungslehre, Gießen, S. 53-66

Bottler, J. (1986d): Funktionalbereich Personalwirtschaft, in: DGH e. V. (Hg.): Der Großhaushalt - Konzeption einer sozio-ökonomischen Handlungslehre, Gießen, S. 197-212

Bottler, J. (1986e): Zum Erkenntnisobjekt der Wirtschaftslehre des Großhaushalts: Stellungnahme zum Beitrag von Piorkowsky in Hausw. Wiss./34 (1986) S. 113, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 34. Jg., Nr. 3, S. 120-123

Bottler, J. (1988): Spezifika von Großhaushalten - Begründung einer Wirtschaftslehre des Großhaushalts, in: Hauswirtschaftliche Bildung, Nr. 2, S. 80-84

Bottler, J. (1989): Großhaushaltskultur - Begriff und Wirkungen, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 37. Jg., Nr. 3, S. 109-113

Bottler, J. (1991a): Beschäftigte in hauswirtschaftlichen Betrieben - Bedarf/Einsatz/Qualifikationsstruktur, in: Schöllchen, S.; Welp-Gies, J. (Hg.): Hauswirtschaftliche Berufsbildung: Strukturwandel statt Resignation!, Darmstadt

Bottler, J. (1991b): Großhaushaltsbetriebsführung und Prävention sowie Gesundheitsförderung, in: Fachbereich 19 Ernährungs- und Haushaltswissenschaften Justus-Liebig-Universität Gießen (Hg.): Durch Prävention gesünder leben, Schriftenreihe Heft 2, Gießen

Bottler, J. (1993a): Der Großhaushalt in der Wirtschaftslehre des Haushalts, in: Bottler, J.



(Hg.): Standpunkte: Wirtschaftslehre des Haushalts, Hohengehren

Bottler, J. (1993b): Betriebswirtschaftliche Grundlagen: Führung des Gemeinschaftsverpflegungsbetriebes, in: AID e.V. (Hg.): Gemeinschaftsverpflegung, Bonn

Bottler, J. (1995): Grundstruktur einer künftigen Kostenstellenrechnung im Heim infolge BSHG §93 (2) neu und PflegeVG, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 43. Jg., Nr. 4, S. 171-177

Bottler, J. (1996a): Gestaltungselemente des betrieblichen Qualitätsmanagemetns, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Pfannes, U.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement - ein Thema im oecotrophologischen Arbeitsfeld, Niederkleen, S. 7-11

Bottler, J. (1996b): Interessenerfüllung durch (relevante) Produktqualitäten, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Pfannes, U.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement - ein Thema im oecotrophologischen Arbeitsfeld, Niederkleen, S. 65-67

Bottler, J. (1997a): Objekte des Betriebs- und betrieblichen Qualitätsmanagements (in Altenhilfeeinrichtungen), in: Bottler, J.; Nöding, B.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement: Schwerpunkt Ressourcen in vollstationären Altenhilfeeinrichtungen, Niederkleen, S. 3-15

Bottler, J. (1997b): Interessengerechte Qualitäten - Ausgangspunkt und Schlüssel zur Befriedigung vielfältiger Ansprüche, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement: Schwerpunkt Ressourcen in vollstationären Altenhilfeeinrichtungen, Niederkleen, S. 25-32

Bottler, J.; Fehmel, B.; Sarx, R. (1997): Bestimmung der Qualitäten der Objektfaktoren, Verbrauchsgüter, materielle Bearbeitungsobjekte und Durchlaufobjekte, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement: Schwerpunkt Ressourcen in vollstationären Altenhilfeeinrichtungen, Niederkleen, S. 66-69

Bottler, J.; Hebel, D.; Maier, I.; Müller, M. (1983): Ziele für Gemeinschaftsverpflegungsbetriebe, in: Schriftenreihe zur Wirtschaftslehre des Haushalts, Heft 4, Institut für Wirtschaftslehre des Haushalts und Verbrauchsforschung Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen

Bottler, J.; Hohmann, B. (1977): Systeme der Gemeinschaftsverpflegung - Strukturen, Elemente und Aussagenbereiche für Kennzahlen, Gießen

Bottler, J.; Müller-Schwarz, M. (1978): Vielfalt von Zielsystem - Ausgangspunkt von Konflikten für das Leben in Großhaushalten, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 35. Jg., Nr. 6, S. 303-308

Bottler, J.; Seel, I. (1976): Das Leistungsangebot der Großhaushalte und sein Einfluß auf die Funktionsveränderungen in der Familien- und Haushaltsführung, in: Von Schweitzer,

R.; Pross, H. (Hg.): Die Familienhaushalte im wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen

Bottler, J.; Sehr, U. (1996): Betriebs-, Produktions- und Produktionsmanagement - Abgrenzungen, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Pfannes, U.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement - ein Thema im oecotrophologischen Arbeitsfeld, Niederkleen, S. 12-17

Brandt, H. (1994): Qualität und Leistung - Anmerkungen zur BSHG-Änderung, in: Das Altenheim, 33. Jg., Nr. 7, S. 500-507

Brivio, B.; Adler, S. (1978): Von der Kantine zum Personalrestaurant, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 26. Jg., Nr. 4, S. 149-151

Brodhagen, D.; Becker, H. G.; Steller, W. (1990): Ernährung im Alter - Ernährungsbewußtsein von Senioren, in: Ernährungs-Umschau, 37. Jg., Nr. 9, S. 365-367

Bruhn, M. (1996): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, Berlin; Heidelberg; New York

Bullinger, H.-J.; Solf, J.-J.; Stübler, E. (1984): Die arbeitgerechte Küche, Stuttgart

Bundesärztekammer (Hg.) (1997): Leitfaden: Qualitätsmanagement im deutschen Krankenhaus, München; Bern; Wien; New York

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (1996): Ihre Rechte als Heimbewohner, Bonn

Büse, F. (1997): Das ISO-Zertifikat ist der erste Meilenstein, in: Heim und Pflege, Nr. 3, S. 88-93

Cebulla, S. A. (1996): Catering? - Mit Sachkompetenz und Fingerspitzengefühl entscheiden, in: Heim und Pflege, Nr. 10, S. 394-397

CMA (Hg.) (1990): CMA Mafo - Jahrbuch 1990, Der Markt für Großverbraucher, Struktur des GV -Marktes und spezielle Fragestellung im GV-Markt, Bonn

Cho, S. H. (1995): Computer programme for the food service industry, in: The Korean Dietetic Association (Hg.): Toward an effective strategy formulation for good quality of food service operations, Seoul

Choi, C. K. (1991): A study of the computer programmes for food service management, in: National Nutrition, No. 8, S. 12-19

Choi, H. Y. (1983): Die Veränderung der Familienstruktur in Korea unter besonderer Berücksichtigung der alten Menschen: Zur Anwendbarkeit westlicher familien soziologischer Konzepte für koreanische Wandlungsprozesse, Dissertation Gießen

- Choi, M. S.; Kim, J. N. (1995): A study on nutritional status and support for critically ill patients, in: Journal of the Korean Dietetic Association, Vol. 1, No. 1, S. 21-30
- Chun, E. H.; Lee, J. M.; Kwak, D. K. (1995): A study on the efficient improvement of meal cost management in elementary school food services, in: Journal of the Korean Dietetic Association, Vol. 1, No. 1, S. 54-65
- Chun, E. J. (1990): Food services and Nutrition II, Seoul
- Chyun, J. H.; Shin, M. W. (1989): Comparison of nutritional status of institutionalized elderly women and college women, in: Bulletin of the Institute for Basic Science Inha University, Vol. 10, S. 233-238
- Cook, A.; Klein, B. (1997): Bewohner sehen viele anders, in: Das Altenheim, 36. Jg., Nr. 12, S. 16-26
- Corsten, H. (1986): Mitarbeiterorientierte Qualitätsförderungskonzepte - Charakterisierung und vergleichende Gegenüberstellung, in: Braunschweiger wirtschaftswissenschaftliche Arbeitspapiere, Reihe: Dienstleistungsökonomie, Nr. 7, Braunschweig
- Corsten, H. (1987): Vergleichende Gegenüberstellung des Quality-Circle-Ansatzes mit anderen mitarbeiterorientierten Qualitätsförderungskonzepten (II), in: WISU, 16. Jg., Nr. 5, S. 250-253
- Corsten, H. (1990): Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, 2. Durchgesehene Aufl., München; Wien
- Corsten, H. (1997): Dienstleistungsmanagement, 3. Aufl., München; Wien
- Dannfeld, A. (1994): Zentrales Unternehmensziel: hochmotivierte Mitarbeiterinnen - Aktive Frauenförderung im Hamburger Landesbetrieb Krankenhäuser, in: Krankenhaus Umschau, 63. Jg., Nr. 3, S. 161-164
- Daumenlang, K.; Palm, W. (1996): Qualitätsmanagement, in: Hauser, A.; Neubarth, R.; Obermair, W. (Hg.): Management-Praxis: Handbuch soziale Dienstleistungen, Neuwied; Kriftel/Ts; Berlin
- DGE e. V. (Hg.) (1976): Ernährungsbericht 1976, Frankfurt a.M.
- DGE e. V. (Hg.) (1978): Betriebsverpflegung, Wissenswertes über die Herstellung von Speisen, Frankfurt a.M.
- DGE e. V. (Hg.) (1980a): Ernährungsbericht 1980, Frankfurt a.M.
- DGE e. V. (Hg.) (1980b): Material zum Ernährungsbericht 1980, Frankfurt a.M.

- DGE e. V. (Hg.) (1984): Material zum Ernährungsbericht 1984, Frankfurt a.M.
- DGE e. V. (Hg.) (1988): Ernährungsbericht 1988, Frankfurt a.M.
- DGE e. V. (Hg.) (1992a): Ernährungsbericht 1992, Frankfurt a.M.
- DGE e. V. (Hg.) (1992b): Empfehlungen für die Nährstoffzufuhr, Frankfurt a.M.
- DGE e. V. (Hg.) (1996): Ernährungsbericht 1996, Frankfurt a.M.
- DGE-Info (1994): Das Krankenhaus-Essen ist zu fett und kohlenhydratarm - Vollkost im Rahmen der Klinikverpflegung, in: Rationelle Hauswirtschaft, 31. Jg., Nr. 6, S. 26-27
- DGH e. V. (Hg.) (1993): Qualitätsmerkmale der Leistungen in Einrichtungen der Altenhilfe, Hohengehren
- DGQ e. V. (Hg.) (1992): Qualitätssicherung von Lebensmitteln Erläuterungen zu den Elementen der Qualitätssicherung nach DIN ISO 9004, 1. Aufl., Berlin
- DGQ e. V. (Hg.) (1995): Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen, DGQ-Band 30-01, Frankfurt a.M.
- DSW e. V. (Hg.) (1980): Empfehlungen zur Verpflegung von Studierenden "Bochumer Mensaplan", Bonn
- Diesel, K. (1993): Qualitätssicherung in der Pflege, in: Altenpflege, Nr. 11, S. 709-712
- DIN ISO 8402 (1992): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung - Begriffe, DIN ISO 8402, Entwurf 3/1992, Berlin
- DIN 55350-11 (1995): Begriffe zu Qualitätsmanagement und Statistik, Teil 11: Begriffe des Qualitätsmanagements, DIN 55350-11, Berlin
- DIN EN ISO 9000-1 (1994): Normen zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung, Teil 1: Leitfaden zur Auswahl und Anwendung, Berlin
- DIN EN ISO 9001 (1994): Qualitätsmanagementsysteme - Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung in Design, Entwicklung, Produktion, Montage und Wartung, Berlin
- DIN EN ISO 9002 (1994): Qualitätsmanagementsysteme - Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung in Produktion, Montage und Wartung, Berlin
- DIN ISO 9004-1 (Hg.) (1994): Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätsmanagementsystems, Teil 1: Leitfaden, Berlin

- DIN ISO 9004-2 (Hg.) (1992): Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems, Leitfaden für Dienstleistungen, Teil 2, Berlin
- Donabedian, A. (1980): The Definition of Quality and Approaches to its Assessment, Explorations in Quality Assessment and Monitoring, Vol. I, Michigan
- Dörsam, K. (1993): Planung für einen sicheren "Arbeitsplatz Großküche" - Bauliche Gestaltung aus der Sicht des Arbeitsschutzes, in: Krankenhaus Umschau, 62. Jg., Nr. 10, S. 914-917
- Döttinger, K.; Klaiber, E. (1994): Realisierung eines wirksamen Qualitätsmanagementsystems im Sinne des Total Quality Managements, in: Stauss, B. (Hg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung, von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management, Wiesbaden
- Dürr, H.; Zacharias, R. (1990): Methodische Grundlagen zur Bestimmung der sensorischen Qualität, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 38. Jg., Nr. 2, S. 89-94
- Egner, E. (1976): Der Haushalt. Eine Darstellung seiner volkswirtschaftlichen Gestalt, 2. umgearb. Aufl., Berlin
- Ehrich, A.; Kuhn, G. (1996): Qualitätssicherung in der Großküche: HACCP-Konzepte zur Umsetzung eines EU-Lebensmittelgesetzes, in: Krankenhaus Umschau, 65. Jg., Nr. 3, S. 155-159
- Eisgruber, H.; Stolle, A. (1994): Hygienierisiken und Kontrollmaßnahmen in der Gemeinschaftsverpflegung, in: Ernährungs-Umschau, 41. Jg., Nr. 9, S. 336-338
- Elbers, B.-D. (1987): Situation und Probleme ausgewählter Großhaushalte: Tagungsstätten, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 35. Jg., Nr. 1, S. 18-21
- Elfes, K.; Schaaf-Engels, S.; Wagner, W.; Paschke, F. (1994): Was erwarten Patienten, Mitarbeiter und Öffentlichkeit vom Krankenhaus?, in: Krankenhaus Umschau, 63. Jg., Nr. 5, S. 331-332
- Elter, V.-C. (1997): Total Quality Management (TQM), in: WISU, 26. Jg., Nr. 3, S. 207-210
- Engelbrecht, F. (1994): "Beobachten, sehen, ändern", in: Heim und Pflege, Nr. 10, S. 310-314
- Engelhardt, W. H.; Schütz, P. (1991): Total Quality Management, in: WiSt, 20. Jg., Nr. 8, S. 394-399
- Ense, B. (1992): Die 12 CCPs: Checklisten für die Einführung und Umsetzung von HACCP, in: Bethge, H.-J.; Bolten, H.; Dörsam, R. (Hg.): Modernes Küchenmanagement. Handbuch für Führungskräfte in der Gemeinschaftsverpflegung, Stuttgart

Fink, M.; Strube, C. M.; Rupieper, B.; Stenzel, B.; Hay, I. (1996): Qualitätsmanagement Handbuch für hauswirtschaftliche Dienstleistungen, Kassel

Flatt, B. (1995): Gesundheit plus Genuß - Salatbuffet als Magnet, in: Rationelle Hauswirtschaft, 32. Jg., Nr. 6, S. 24-25

Forschung im Dienste der Gesundheit in der Deutschen Forschungsanstalt für Luft- und Raumfahrt e. V. (FDG) (Hg.) (1992): Die Nationale Verzehrstudie, Ergebnisse der Basisauswertung, Materialien zur Gesundheitsforschung, Bd. 18, 4. Aufl., Bonn

Frehr, H.-U. (1992): Die Qualität des Unternehmens - eine neue Dimension der Qualität , in: Zink, K. J. (Hg.): Qualitäts als Managementaufgabe, Total Quality Management, 2. überarb. Aufl., Landsberg/Lech

Frehr, H.-U. (1994): Total Quality Management, in: Walter, M. (Hg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 3. Aufl., München; Wien

Frey, S. (1992): Gesicherte Qualität: Qualitätssicherung in einem GV-Betrieb, in: Bethge, H.-J.; Bolten, H.; Dörsam, R. (Hg.): Modernes Küchenmanagement. Handbuch für Führungskräfte in der Gemeinschaftsverpflegung, Stuttgart

Friedrich, B. (1990): Kenndaten sollen Ziele in Großhaushalten eindeutig bestimmbar machen - Checkliste für unterschiedliche Leistungsbereiche, in: Rationelle Hauswirtschaft, 27. Jg., Nr. 1, S. 7-9

Friedrich, B. (1991): Gesundheitskasse entdeckt Mensa und Kantine, in: Rationelle Hauswirtschaft, 28. Jg., Nr. 3, S. 22-24

Fries, H.P. (1987): Betriebswirtschaftslehre des Industriebetriebes, 2. Aufl., München

Fritzler, M. (1997): Ratgeber für den bewußten Einkauf: Lebensmittel, Bonn

Frosch, M.; Zimmerschied, I. (1995): Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9000 - Umsetzung in die Praxis, in: Das Altenheim, 34. Jg., Nr. 1, S. 18-27

Fuller, J.; Kirk, D. (1991): Kitchen planung and management, London

Füsgen, I. (1993): Qualität durch Qualifizierung, in: Das Altenheim, 32. Jg., Nr. 10, S. 796-803

Gandow, A. (1998): Der Tiefpunkt der Krise ist noch nicht überwunden, in: Handelsblatt, Nr. 224 (19. 11. 1998), S. 49

Gaster, D. (1993): Systemaudit - die Beurteilung des QM-Systems, 2. Aufl., Berlin

Gaster, D. (1994): Qualitätsaudit, in: Masing, W. (Hg.): Handbuch Qualitätsmanagement,

## München

- Geiger, G. (1996): REFA-Qualität ist zertifiziert, in: REFA-Nachrichten, 49. Jg., Nr. 3, S. 5
- Giese-Seip, A. (1994): Kommen Minis groß raus?, in: GV-Praxis, Nr. 10, S. 104-110
- Gniech, G. (1996): Essen und Psyche, 1. korrigierter Nachdruck, Berlin; Heidelberg
- Gomez, P.; Zimmermann, T. (1993): Unternehmungsorganisation: Profile, Dynamik, Methodik, 2. revidierte und erweiterte Aufl., Frankfurt a.M.; New York
- Gördes-Giesen, A. (1988): Immer wieder ein Stein des Anstoßes: die Pausenverpflegung in den Schulen, in: Rationelle Hauswirtschaft, 25. Jg., Nr. 8, S. 19-20
- Graf, V.; Mühlbauer, B. H.; Harms, K.; Riemann, J.-F. (Hg.) (1998): Ein Krankenhaus im Reformprozeß, Total Quality Management in der Praxis, Melsungen
- Grafmüller, E. (1985): Qualifizierte Fachkräfte in Großhaushalten, in: Das Altenheim, 24. Jg., Nr. 4, S. 92
- Grieshaber, U. (1997): QAP - mehr als eine Qualitätsplakette, in: Forum Sozialstation, Nr. 85/April, S. 12-17
- Grochla, E. (1972): Unternehmungsorganisation, Hamburg
- Groetzing, K. (1984): Risikominderung in der Gemeinschaftsverpflegung, in: Rationelle Hauswirtschaft, 21. Jg., Nr. 6, S. 19-22
- Gronau, J.; Otto, S.; Bottler, J. (1997): Qualitätsbezogenes Betriebsmittelmanagement, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement: Schwerpunkt Ressourcen in vollstationären Altenhilfeeinrichtungen, Niederkleen, S. 61-65
- Grontzki, A. (1994): Nicht zuviel Chemie, sondern zu viele Kalorien machen krank - Angst vor Nahrungsmitteln, in: Rationelle Hauswirtschaft, 31. Jg., Nr. 4, S. 10-13
- Güngerich, C.; Mildenerger, H.; Miltenberger, M.; Straninger, M. (1996): Integrales Qualitätsmanagement: Auch für die Gemeinschaftsverpflegung aktuell?, in: Ernährungs-Umschau, 43. Jg., Nr. 8, S. 283-289
- Gußmann, K. (1997): Outsourcing im Gesundheitswesen: Der Wille ist da, allein es fehlt der Glaube, in: GV-Praxis, Nr. 9, S. 30-33
- Gutenberg, E. (1972): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, I. Band: Produktion, 19. Aufl., Berlin; Heidelberg; New York

- Gutmann, M.; Pfeiffer, G. (1993): Eine Herausforderung auch für Großküchen - Qualitätssicherung in der Ernährungswirtschaft, in: Rationelle Hauswirtschaft, 30. Jg., Nr. 10, S. 19-22
- Haag, E. (1996): Der/die Diätassistentin im therapeutischen Team, in: Ernährungs-Umschau, 43. Jg., Sonderheft, S. 84-85
- Hahn, D. (1985): Planungs- und Kontrollrechnung, PuK, 3. vollständig überarb. Aufl., Wiesbaden
- Hahn, D. (1987): Risiko-Management, Stand und Entwicklungstendenzen, in: Zfo, 56. Jg., Nr. 3, S. 137-150
- Haller, S. (1995): Beurteilung von Dienstleistungsqualitäten, Wiesbaden
- Hämel, F. (1984): Zwischenmahlzeit und Kantine, in: GV-Praxis, Nr. 2, S. 4
- Hämel, F. (1993): Hygiene ist mehr als Sauberkeit, in: GV-Praxis, Nr. 9, S. 67-68
- Han, H. W. (1997): "Nicht unter einem Dach zu wohnen, aber sich häufig zu treffen", in: Chosunilbo, Nr. 23866 (28. 10. 1997), S. 34
- Han, M. S. (1994): Present status and trends of fastfood II, in: The Korean Dietary Culture Association (Hg.): Symposium'94 of the Korean Dietary Culture Association, S. 45-57
- Handt, C. (1993): "Man muß nur kreativ sein" - Vollwerternährung in der Außer-Haus-Verpflegung, in: Rationelle Hauswirtschaft, 30. Jg., Nr. 11, S. 23-26
- Harris, R.; Klie, T.; Ramin, E. (1995): Heime zum Leben, Wege zur bewohnerorientierten Qualitätssicherung, Hannover
- Hasselmeier, K.; Scholz, N.; Bottler, J. (1997): Einsatzqualität und Ausbringungsansprüche der Nutzer von Altenhilfeeinrichtungen - Ausgangs- und Zielpunkt allen Handelns im Heim, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement: Schwerpunkt Ressourcen in vollstationären Altenhilfeeinrichtungen, Niederkleen, S. 42-51
- Häbermann, H.; Siebel, W. (1995): Dienstleistungsgesellschaften, 1. Aufl., Frankfurt a.M.
- Hauer, R.; Schmidt, A.; Zink, K. J. (1993): Qualität ist oft kein Thema, in: QZ, 38. Jg., Nr. 12, S. 665-670
- Häussler, B. (1992): Zur Zukunft der Qualitätssicherung in der ambulanten Versorgung, in: Arbeit und Sozialpolitik, 41. Jg., Nr. 7-8, S. 25-28
- Häussler, B. (1995): Vom Qualitätszirkel niedergelassener Ärzte zum Qualitätsmanagement in der Arztpraxis, in: Arbeit und Sozialpolitik, 49. Jg., Nr. 5-6, S. 36-45



- Hecht, L.; Schlippschuh, T. (1997): Eigen-Catering als Chance: Am Beispiel des Gesundheitszentrums Ev. Stift St. Martin in Koblenz, in: f&w, 14. Jg., Nr. 2, S. 130-132
- Heger, H.-D. (1994): Effiziente Vorbereitung auf die Zertifizierung sowie deren Durchführung in einem Industrieunternehmen: Erfahrungsbericht der Carl Edelmann GmbH, in: Stauss, B. (Hg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung, von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management, Wiesbaden
- Heicappell, B. (1995): Qualitätsanforderungen im Hygienebereich, in: Heim und Pflege, Nr. 9, S. 324-326
- Hein, R. (1995): Ein starkes Team - ein guter Geist, in: Das Altenheim, 34. Jg., Nr. 6, S. 430-436
- Heindl, I. (1996): Ernährungserziehung in Schulen - (k)ein eigenständiges Fach, in: Ernährungs-Umschau, 37. Jg., Sonderheft, S. 450-454
- Heinen, E. (1971): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen: Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden
- Henning, W. (1988): Gesetzliche Bestimmungen für die Großküche, in: Das Altenheim, 27. Jg., Nr. 6, S. 283-284
- Hentze, J.; Brose, P. (1985): Unternehmungsplanung, Bern; Stuttgart
- Herrmann, C. (1995): Bessere Hälfte gesucht!, in: GV-Praxis, Nr. 3, S. 39-42
- Hillgärtner, H.; Hennig, G. (1997): Qualitätsmanagement mindert erheblich das Risiko von Fehlleistungen, in: Heim und Pflege, Nr. 3, S. 94-97
- Hirte, R. (1989): Aktuelles aus der Betriebsverpflegung, in: Kochpraxis und Gemeinschaftsverpflegung, 37. Jg., Nr. 10, S. 32-34
- Hohmann-Beck, B. (1985): Wie können Nährstoffverluste in der Großküche vermieden werden?, in: Krankenhaus Umschau, 54. Jg., Nr. 2, S. 75-78
- Holleczeck, P.-K. (1993): Ohne Standard keine Qualität: Qualitätssicherung nach Norm DIN ISO 9000ff. für Großverpfleger, in: GV-Praxis, Nr. 12, S. 25-26
- Homburg, C. (1994): Die Botschaften der Sieger, in: Absatzwirtschaft, 37. Jg., Nr. 5, S. 102-108
- Homburg, C.; Becker, J. (1996): Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen nach den Qualitätssicherungsnormen DIN ISO 9000ff., in: WiSt, 25. Jg., Nr. 9, S. 444-450
- Hong, S. M. (1987): A study of the development of a computer programmes for food

service operations, in: National Nutrition, No. 2, S. 4-11

Höb, A. (1995): Mehr Qualität, aber weniger Kosten? - dgh-Jahrestagung in Fulda, in: Rationelle Hauswirtschaft, 32. Jg., Nr. 12, S. 10-12

Höb, A. (1996a): Qualität - Wie geht das?, in: Rationelle Hauswirtschaft, 33. Jg., Nr. 6, S. 10-12

Höb, A. (1996b): Hauswirtschaft genormt, in: Rationelle Hauswirtschaft, 33. Jg., Nr. 11, S. 7-9

Hötzel, D.; Zittermann, A. (1992): Qualitätsvergleich zwischen frischen und tiefgekühlten Lebensmitteln, in: Ernährungs-Umschau, 39. Jg., Nr. 3, S. 95-101

Huber, H. (1995): Mehr Service, überwiegend bessere Qualität, beachtliche Kostensenkung - Erfahrungen mit der Fremdvergabe der Küchenleistung im Kreiskrankenhaus, in: Krankenhaus Umschau, 64. Jg., Nr. 2, S. 107-108

Hummel, C. (1991): Qualifikation des hauswirtschaftlichen Personals in Kindertagesstätten, in: Ernährungs-Umschau, 38. Jg., Nr. 7, S. B25-B28

Hummel, S.; Männel, W. (1983): Kostenrechnung 2, Moderne Verfahren und Systeme, 3. Aufl., Wiesbaden

Hyun, K. S.; Hong, S. J.; Lim, Y. H.; Lee, A. K. (1995): Food service management, Seoul

Iselin, M. (1995): Hauswirtschaft ein Beitrag zur Lebensqualität, in: Rationelle Hauswirtschaft, 32. Jg., Nr. 10, S. 23-25

Jahn, H.-W. (1992): Qualität mit Brief und Siegel: Qualitätsmanagement gemäß DIN EN ISO 9000ff. und den HACCP-Prinzipien, in: Bethge, H.-J.; Bolten, H.; Dörsam, R. (Hg.): Modernes Küchenmanagement. Handbuch für Führungskräfte in der Gemeinschaftsverpflegung, Stuttgart

Janisch, M. (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern; Stuttgart; Wien

Jarofke, H.-J. (1996): Auf & Ab, in: GV-Praxis, Nr. 5, S. 58-60

Jeong, H. J. (1995): A study of microbiological quality and safety controls of a central commissary school food service system in Daejeon area, Master's thesis, The Graduate School Sungshin Woman's University, Seoul

Jeong, M. S. (1985): Application of the QC, in: National Nutrition, No. 10, S. 9-16

Jung, S. H. (1995): "Arbeitnehmer mögen einen freundlichen Restaurant", in: Chosunilbo,

No. 23039 (05. 07. 1995), S. 21

Juran, J. M. (1989): Handbuch der Qualitätsplanung, Landsberg/Lech

Kaltenbach, T. (1991): Qualitätsmanagement im Krankenhaus: Qualitäts- und Effizienzsteigerung auf der Grundlage des Total Quality Managements, Melsungen

Kamiske, G. F.; Malorny, C. (1994): TQM - ein bestehendes Führungsmodell mit hohen Anforderungen und großen Chancen, Berlin; Heidelberg

Kämmer, K. (1996): Im Kraftfeld von Interessen - Qualitätsmanagement in der Heimpraxis, in: Heim und Pflege, Nr. 1, S. 20-22

Kamp, R. (1995): Auch für Kliniken gilt das Primat des Marktes-Notwendig: Marketing für Krankenhäuser, in: Krankenhaus Umschau, 64. Jg., Nr. 9, S. 733-735

Kampe, W. (1986): Die Rückstandssituation und ihre Bewertung für den Verbraucherschutz, in: AID-Verbraucherdienst, 31. Jg., Nr. 7, S. 135-144

Kang, M. H.; Kim, E. K. (1995): A survey on management of the foodservice in school area: Toward an effective quality control, in: The Korean Dietary Culture Association (Hg.): The Symposium'95 of the Korean Dietary Culture Association, S. 7-47

Karmeli, A.; Zimmerschied, I. (1994): Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9000, in: Das Altenheim, 33. Jg., Nr. 8, S. 554-559

Kassebohm, K.; Malorny, C. (1994): Auditierung und Zertifizierung im Brennpunkt wirtschaftlicher und rechtlicher Interessen, in: ZfB, 64. Jg., Nr. 6, S. 693-716

Kern, W. (1976): Die Produktionswirtschaft als Erkenntnisbereiche der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftl. Forschung, 28. Jg., Nr. 10/11, S. 756-767

Kern, W. (1980): Industrielle Produktionswirtschaft, 3. völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart

Klapp, S.; Leonhäuser, I.-U. (1995): Analyse der Verpflegungssituation in Gießener Kindertagesstätten - Forschungsbericht, Gießen

Klie, T. (1997): Tradition und Qualitätsmanagement (Altenhilfe in Japan) Teil 1, in: Das Altenheim, 36. Jg., Nr. 2, S. 8-13

Kim, D. H. (1998): Food services in highschoools, in: Chosunilbo, No. 24064 (28. 05. 1998), S. 26

Kim, H. H. (1994a): Present status and trends of fast food I, in: The Korean Dietary Culture Association (Hg.): The Symposium'94 of the Korean Dietary Culture Association, S. 39-41

- Kim, K. C. (1997): "ob ich mit meinen Kinder zusammen wohne oder nicht", in: Chosunilbo, Nr. 23866 (28.10. 1997), S. 33
- Kim, K. J. (1995a): Discussion about Layout and design of food service facilities in schools, in: in: The Korean Dietary Culture Association (Hg.): The Symposium'95 of the Korean Dietary Culture Association, S. 48-71
- Kim, M. D. (1994b): Policy and regulation of the social welfare institution in Korea, in: The Korean Journal of Nutrition, Vol. 27, No. 4, S. 380-385
- Kim, M. J. (1994c): A study of industry food service management practices in Dea-Chon area, in: The Korean Dietetic Association (Hg.): Proceeding of the Scientitic Meeting of the Korean Dietetic Association 1994, S. 401-412
- Kim, S. H. (1995b): A study on the efficient improvement of the working-conditions, in: The Korean Dietetic Asssociation (Hg.): Toward an effective strategy formulation for good quality of the foodservice operations, Seoul
- Kimmich, R. (1996): HACCP in der Großverpflegung, in: Rationelle Hauswirtschaft, 33. Jg., Nr. 8, S. 7-10
- Kirchner, H. (1995): Erfolgsfaktoren für Führungskräfte, in: Das Altenheim, 34. Jg., Nr. 7, S. 506-511
- Kirsch, W. (1977): Entscheidungen in Organisation, in: Kirsch, W. (Hg.): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse 1-3. Bd., Wiesbaden
- Kleinbeck, U. (1997): Motivationstheorien und ihre Bedeutung für die moderne Betriebsführung, in: REFA-Nachrichten, 50. Jg., Nr. 2, S. 14-23
- Kleinsorge, P. (1994): Geschäftsprozesse, in: Walter, M. (Hg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 3. Aufl., München; Wien
- Knäpple, A. (1995a): Qualität und Wirtschaftlichkeit als alte/neue Leitlinien für soziale Einrichtungen, in: Hauswirtschaftliche Bildung, Nr. 2, S. 107-110
- Knäpple, A. (1995b): Outsourcing von Leistungen und Diensten, in: Das Altenheim, 34. Jg., Nr. 11, S. 774-779
- Kneuker, O. (1994): Trotz Chaos jedem Tag ein warmes Essen, in: Rationelle Hauswirtschaft, 31. Jg., Nr. 10, S. 20-22
- Kneuker, O. (1996): Catering auf der Überholspur, in: Rationelle Hauswirtschaft, 33. Jg., Nr. 7, S. 28
- Knoblich, H.; Stegmüller, B. (1989): Zufriedenheit der Patienten im Klinikum Göttingen -

eine empirische Untersuchung, in: Krankenhaus Umschau, 58. Jg., Nr. 1, S. 28-29

Ko, S. H. (1995): A study of the quality control of holding methods of food served by an industry food service establishment, Master's Thesis, The Graduate School Sungshin Women's University, Seoul

Korean Overseas Information Service (Hg.) (1994): Tatsachen über Korea, Seoul

König, R. (1990): Hygiene und Reinigung in Krankenhausküchen, in: Krankenhaus Umschau, 59. Jg., Nr. 10, S. 761-763

Kovac, S.; Nolting, K.; Werz, M. (1992): HACCP in der Praxis: Die praxisgerechte Umsetzungshilfe für HACCP im Küchenalltag, in: Bethge, H.-J.; Bolten, H.; Dörsam, R. (Hg.): Modernes Küchenmanagement. Handbuch für Führungskräfte in der Gemeinschaftsverpflegung, Stuttgart

Kracht, P. J. (1992): Qualitätsmanagement im Krankenhaus, in: f&w, 9. Jg., Nr. 4, S. 266-272

Kracke, L.-B. (1994): Ein Dienstleistungscenter für Krankenhäuser? - Innovationen und neue Modelle sind gefragt, in: Krankenhaus Umschau, 63. Jg., Nr. 4, S. 255-259

Krahn, P. (1993): Vollwert-Ernährung in Betriebskantinen, in: Fachtagung Vollwert-Ernährung in der Außer-Haus-Verpflegung in Gießen, S. 14

Kuckuck, S.; Mayer, H. (1989): Ernährung und Arbeit - eine Studie bei Wechselschichtarbeit, Bonn

Kuhn, G. (1995): Eigenregie oder Fremdvergabe in der Krankenhausküche?: Wege zur optimalen Speisenversorgung von Patienten und Mitarbeitern, in: Krankenhaus Umschau, 64. Jg., Nr. 3, S. 196-201

Kühnau, S. (1997): Qualitätsmanagement, in: Rationelle Hauswirtschaft, 34. Jg., Nr. 4, S. 26-27

Kunkeler, R. (1990): Prävention im öffentlichen Gesundheitsdienst - in einer Gesundheitsberatungsstelle: Gesundheitsberatungsstelle in Berlin, in: Ernährungs-Umschau, 37. Jg., Sonderheft, S. 534-537

Kutsch, T. (1996): Konsum- und Freizeitverhalten der Zukunft - am Beispiel von Nahrungsmitteln und Ernährungsgewohnheiten, in: AID-Verbraucherdienst, 41. Jg., Nr. 1, S. 10-16

Kutsch, T. (1997): Haushaltssoziologie, in: Kutsch, T.; Piorkowsky, M.-B.; Schätzke, M. (Hg.): Einführung in die Haushaltswissenschaft, Stuttgart

- Küster, C. (1994): Leistungen von privaten Haushalten und ihre Erfassung in der Zeitbudgetforschung, Hohengehren
- Kwak, D. K. (1988): Background and trends in catering, in: National Nutrition, No. 2, S. 4-12
- Kwak, D. K. (1991): Nutritional concerns relating to fast food by consumers and fast foods franchisors, and the evaluation of nutrient adequacy, in: Institute of the Research for Korean Dietary Culture, Seoul, S. 237-275
- Kwak, D. K. (1994): Trends in culture of eating out, in: The Korean Dietary Culture Association (Hg.): The Symposium'94 of the Korean Dietary Culture Association, S. 14-15
- Kwak, D. K.; Joo, S. Y.; Lee, S. M. (1992): Applying HACCP for microbiological quality control in hospital food service operations, in: Journal of Korean Society of Food Science, Vol. 8, No. 2, S. 123-135
- Kwak, D. K.; Rew, E. S.; Nam, S. R.; Lee, H. S.; Kim, S. H.; Moon, H. K.; Joo, S. Y. (1991): Nutritional concerns fast foods by consumers and fast foods franchisors, and the evaluation of nutrient adequacy, in: Journal of Korean Society of Food Science, Vol. 7, No. 3, S. 37-46
- Kwak, D. K.; Rew, K. (1995): Applying HACCP the microbiological quality control of food services, in: National Nutrition, No. 12, S. 2-16
- Kwan, Y. E. (1997): "Food services in highschoools", in: Chosunilbo, No. 23756 (02. 07. 1997), S. 16
- Landau, K. (1984): Untersuchungen zur Körperhaltung ausgewählter Tätigkeiten in hauswirtschaftlichen Großbetrieben, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 32. Jg., Nr. 2, S. 85-93
- Landau, K.; Jaercke, F. (1986): Zur Arbeitsgestaltung in Großhaushalten, in: Hauswirtschaftliche Bildung, Nr. 3, S. 128-134
- Langeloh, G.; Althoff, J. (1992): HACCP fängt Mäuse: Das HACCP-Konzept in der Schädlingsbekämpfung, in: Bethge, H.-J.; Bolten, H.; Dörsam, R. (Hg.): Modernes Küchenmanagement. Handbuch für Führungskräfte in der Gemeinschaftsverpflegung, Stuttgart
- Langmack, H.; Christelsohn, M. (1994): Die Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen, in: Ernährungs-Umschau, 41. Jg., Nr. 7, S. 265-267
- Lee, M. H.; Lyu, E. S.; Kang, H. J. (1993): Assessment of industry food service management practices Pusan city and Kyoung Nam Provinces, in: Journal of Korean Dietary Culture, Vol. 8, No. 3, S. 217-230

- Lee, M. H.; Lyu, E. S.; Kang, H. J. (1995): Consumer's perceptions of industrial food service institutions in Pusan city and Kyung nam provinces - I. Emphasis on the Food service Operation, in: Journal of Korean Dietary Culture, Vol. 9, No. 5, S. 509-524
- Lee, J. H. (1997a): "Fast food mit koreanischen Formen", in: Chosunilbo, Nr. 23807 (26. 08. 1997), S. 33
- Lee, K. R. (1997b): "New start in Silvertown", in: Chosunilbo, No. 23866 (28. 10. 1997), S. 35
- Lee, K. H. (1997c): "Frühstück mit Fast food", in: Chosunilbo, Nr. 23807 (26. 08. 1997), S. 34
- Lee, S. S. (1997d): "Entwicklung des koreanischen Fast food-Menüs", in: Chosunilbo, Nr. 23807 (26. 08. 1997), S. 34-35
- Lee, M. K. (1997e): "Zur Zeit möchten Kinder mit den Eltern zusammen wohnen, aber diese möchten eigenständig wohnen", in: Chosunilbo, Nr. 23866 (28. 10. 1997), S. 33-35
- Lee, M. K. (1998): "Untergang der mittleren Einkommenshaushalte", in: Chosunilbo, Nr. 24083 (6. 17. 1998), S.16
- Lee, W. M. (1994): Present states of Korean school lunch and dietitian's role, in: National Nutrition, No. 11, S. 8-17
- Lee, W. M.; Pang, H. A. (1995): A study on the drinking water of some primary school in Seoul, in: Journal of the Korean Dietetic Association, Vol. 1, No. 1, S. 31-42
- Lee, Y. K.; Paik, J. E.; Joo, N. M.; Chun, H. J. (1995): A survey on management of the food service industry in Seoul following the size of feeding groups, in: Journal of Korean home Economics Association, Vol. 33, No. 2, S. 151-157
- Lee, Y. H. (1992): Nutrition education in elementary school food service, in: National Nutrition, No.1-2, S. 16-21
- Lehmann, M. (1990): Computerunterstützte Produktionsplanung in der Gemeinschaftsverpflegung, Dissertation, München
- Lehmann, M.; Schmid, R. B. (1994): Qualitätsmanagement in der Gemeinschaftsverpflegung, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 42. Jg., Nr. 5, S. 195-208
- Leicht-Eckardt, E. (1995): Ökologische Aspekte in der Außer-Haus-Verpflegung, in: Ernährungs-Umschau, 42. Jg., Nr. 4, S. 136-138
- Leitzmann, C. (1984): Vollwerternährung - eine zeitgemäße Alternative, in: Krankenhaus Umschau, 53. Jg., Nr. 9, S. 669-675

- Leitzmann, C.; Sichert, W. (1985): Alternative Lebensmittel - alternative Ernährung, in: AID-Verbraucherdienst, 30. Jg., Nr. 10, S. 209-215
- Lenz, C. (1995): Zwischenmenschliche Dienstleistung, in: Heim und Pflege, Nr. 2, S. 59-64
- Leonhäuser, I.-U. (1996): Was essen die Deutschen? Trendlinien für das Jahr 2000, in: Ministerium für Wirtschafts-, Verkehr-, Landwirtschafts- und Wissenschaft Rheinland-Pfalz (Hg.): "Lust auf Essen - Stimmt unser Lebensmittelangebot?", Dokumentation des Ernährungsforums vom 12.12.95 in Bad Kreuznach, Mainz
- Leonhäuser, I.-U. (1988): Beratungsmethoden unter Berücksichtigung veränderter Lebensbedingungen und Beratungsanforderungen, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 36. Jg., Nr. 3, S. 159-162
- Leonhäuser, I.-U. (1991): Durch Prävention gesünder leben: Anforderungen an eine professionalisierte Ernährungsberatung und Gesundheitsförderung, in: Fachbereich 19 Ernährungs- und Haushaltswissenschaften Justus-Liebig-Universität Gießen (Hg.): Durch prävention gesünder leben, Schriftenreihe Heft 2, Gießen
- Leonhäuser, I.-U. (1993): Wirtschaftslehre des Haushalts und Ernährungsberatung, in: Bottler, J. (Hg.): Standpunkte: Wirtschaftslehre des Haushalts, Hohengehren
- Leonhäuser, I.-U. (1995): Verbraucherinformationen und Verbraucherberatung als Drehscheibe zwischen Produzenten und Konsumenten, in: Förderungsdienst, Sonderbeilage, Nr. 1, S. 2-4
- Levitt, T. (1991): Dienstleistungsmanagement, in: Kotler, P.; Bliemel, F. (Hg.): Marketing-Management, 7. Aufl., Stuttgart
- Lieb, N.; Seidl, M. (1994): Kochen oder kochenlassen - Entscheidung über "make or buy", in: Krankenhaus Umschau, 63. Jg., Nr. 2, S. 87-92
- Lim, H. J.; Kim, J. S.; Hong, J. M. (1994): Food service management, Seoul
- Lim, H. S. (1988): Trends in catering in hospital food services, in: National Nutrition, No. 1-2, S. 13-15
- Lim, H. S.; Kim, H. M. (1994): The relationship to the productivity index and job satisfaction of hospital food service employees, in: The Korean Dietetic Association (Hg.): Proceeding of the Scientific Meeting of the Korean Dietetic Association 1994, S. 219-244
- Lim, H. S.; Kim, H. M.; Kim, J. L. (1995): A study of in patient's evaluation on the dietetic food services, in: Journal of the Korean Dietetic Association, Vol. 1, No. 1, S. 43-53
- Lim, J. Y. (1997): "Silvertown in Seoul", in: Chosunilbo, No. 23756 (02. 07. 1997), S. 28



- Lim, Y. L. (1995): Studies on the Cook/Chill food service systems on the quality of Wanjajeon and Satae-Tzeam, Master's thesis, The Graduate School Sungshin Woman's University, Seoul
- Linseisen, J.; Michelberger, M.; Wolfram, G. (1995): Vorschläge zur Verbesserung der Akzeptanz des Schulmittagessens anhand der Ergebnisse einer Schulerbefragung, in: Ernährungs-Umschau, 42. Jg., Nr. 10, S. B37-B40
- Löwe, U. (1995): Diätassistent/Diätassistentin, Paderborn
- Luber, F. (Hg.) (1996): Gesetzliche Krankenversicherung vom 18. 12. 1995, in: Deutsche Sozialrecht, Stand 1. August 1996, Strandberg
- Lunkenheimer, A. (1982): Die Krankenhausküche aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Krankenhaus Umschau, 51. Jg., Nr. 10, S. 658-661
- Lutz, W. (1983): Sanitärhygiene, in: Hauswirtschaftliche Bildung, Nr. 4, S. 154-157
- Lyu, E. S.; Chang, H. J. (1995): Food sanitary practices of the employees in university industry food services, in: The Journal of Korean Society of Food Science, Vol. 11, No. 3, S. 274-281
- Lyu, E. S.; Lee, S. M.; Hyh, K. Y. (1995): A study of the current hospital practices in clinical dietetics, in: Journal of the Korean Dietetic Association, Vol. 1, No. 1, S. 10-20
- Maaß, H. (1993): Leistungsfähigkeit und Motivation - Einrichtungen der Behindertenhilfe, in: Rationelle Hauswirtschaft, 30. Jg., Nr. 7, S. 11-13
- Mack, M. (1992): Total Quality Management in USA, in: Zink, K. J. (Hg.): Qualitäts als Managementaufgabe, Total Quality Management, 2. überarb. Aufl., Landsberg/Lech
- Maier-Hüttl, W. (1993): Pflege und Hauswirtschaft an einem Tisch - Interessantes Fortbildungsprojekt, in: Rationelle Hauswirtschaft, 30. Jg., Nr. 12, S. 19-21
- Maier-Ruppert, I. (1986): Die Altenhilfeeinrichtung als Betrieb, Regensburg
- Maier-Ruppert, I. (1995): Was die Pflegeversicherung für die Hauswirtschaft bringt, in: Rationelle Hauswirtschaft, 32. Jg., Nr. 2, S. 10-12
- Maleri, R. (1991): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 2. Aufl., Berlin; Heidelberg
- Maleri, R. (1997): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4. Völlig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin
- Malorny, C. (1996): TQM umsetzen, Stuttgart

- Malorny, C. (1997): Der Weg zur Business Excellence, in: Absatzwirtschaft, Nr. 1, S.72-75
- Matiaske, B. (1990): Aktuelle Situation der Betriebsverpflegung, in: Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitserziehung Baden-Württemberg e.V. (Hg.): Kantine auf Gesundheitskurs - neue Wege der Betriebsverpflegung, Band 13 der Schriftenreihe der Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitserziehung, Stuttgart
- Matul, C.; Scharitzer, D. (1997): Qualität der Leistungen in NPOs, in: Badelt, C. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, Stuttgart
- Ministry of Health and Welfare (Hg.) (1995): National nutrition survey report, Seoul
- Mo, S. M. (1987): Trends in the fast food industry and public health nutrition, in: Journal of the Korean Public Health Association, Vol. 13, No. 1, S. 16
- Mo, S. M. (1990): Culture of eating out and nutritional problems, in: Journal of the Korean medical Association, Vol. 33, No. 1, S. 30-31
- Moon, H. K. (1992): Model of the public health and nutrition politics, in: National Nutrition, No. 10, S. 18-29
- Mück, H.; Karg, G. (1988): Menüplanung in der Gemeinschaftsverpflegung, in: Hauswirtschaftliche Bildung, Nr. 1, S. 9-16
- Mühlbauer, B. H.; Nierhoff, G. (1994): Qualitätszirkel in der Krankenhauspraxis, in: f&w, 11. Jg., Nr. 1, S. 43-46
- Mühlbauer, B. H.; Strack, D. (1997): Qualitätszirkel als Teil der Krankenhausnormalität?, in: f&w, 14. Jg., Nr. 2, S. 103-109
- Mühlbeyer, H. (1990): Gesundheitliche Bedeutung der Betriebsverpflegung, in: Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitserziehung Baden-Württemberg e.V. (Hg.): Kantine auf Gesundheitskurs - neue Wege der Betriebsverpflegung, Band 13 der Schriftenreihe der Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitserziehung, Stuttgart
- Müller, D. (1984): Qualitätssicherung und Personalpolitik. Analyse personalpolitischer Maßnahmen zur Gewährleistung der Realisierung eines festgelegten Qualitätsniveaus, Köln
- Müller, H. (1983): Hygiene in der Krankenhausküche, in: Krankenhaus Umschau, 52. Jg., Nr. 2, S. 91-92 u. 97
- Müller, J. F. W. (1996): Qualitätspolitik entwickeln - Zukunft sichern, in: Das Altenheim, 35. Jg., Nr. 12, S. 896-903

- Müller, J. F. W.; Treike, S. (1995): Qualitätssicherung in kleinen Schritten, in: Das Altenheim, 34. Jg., Nr. 3, S. 188-194
- Müller, M.; Wiese-Ruckelshausen, B. (1986): Merkmale zur Beschreibung von Großhaushalten und Privatenhaushalten, in: DGH e. V. (Hg.): Der Großhaushalt - Konzeption einer sozio-ökonomischen Handlungslehre, Gießen, S. 21-24
- Müller, V. (1997): Ernährung - Richtig einkaufen/ schonend garen/ gesund essen, in: Die TK-Schriftenreihe zur gesundheitsbewußten Lebensführung, 23. Aufl., Hamburg
- Müller, W.; Klein, S. (1993): Grundzüge einer verhaltensorientierten Preistheorie im integrativen Dienstleistungsmarketing. Teil 1, GfK, Jahrbuch der Absatz und Verbrauchsforschung, 39. Jg., Nr. 3, S. 261-282
- Nam, S. R.; Rew K.; Kwak, T. K. (1987): A survey of the serving temperature control practices in hospital dietetics, in: The Journal of Korean Society of Food Science, Vol. 3, No. 2, S. 87-99
- Narr, H. (1976): Soziale Probleme des Alterns, 1. Aufl., Stuttgart
- National Statistical Office of Korea (Hg.) (1995a): Korea statistical yearbook 1995, Seoul
- National Statistical Office of Korea (Hg.) (1995b): Economically active population by age group, in: Monthly statistics of Korea for december, Seoul
- National Statistical Office of Korea (Hg.) (1995c): Korean research with statistics, Seoul
- National Statistical Office of Korea (Hg.) (1998): Korean research with statistics, Seoul
- Nimz, U. (1996): Qualitätsmanagement in der stationären Altenhilfe -Wirkung und Bedeutung für MitarbeiterInnen, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 44. Jg., Nr. 3, S.128-132
- Noll, R. (1992): Qualität sichern, in: Bethge, H.-J.; Bolten, H.; Dörsam, R. (Hg.): Modernes Küchenmanagement. Handbuch für Führungskräfte in der Gemeinschaftsverpflegung, Stuttgart
- Normann, R. (1987): Dienstleistungsunternehmen, Hamburg
- Oberle, R. (1992): Verbesserung der Arbeitsmotivation im Heim, in: Das Altenheim, 31. Jg., Nr. 1, S. 40-44
- Oess, A. (1994): Total Quality Management: Eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie, in: Stauss, B. (Hg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung, von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management, Wiesbaden
- Oh, S. Y. (1994): A nutritional perspective on children and the elderly in social welfare

organizations, in: The Korean Journal of Nutrition, Vol. 27, No. 4, S. 403-409

Oppen, M. (1995): Qualitätsmanagement, Berlin

Ott-Gerlach, G. (1990): Gesundheitserziehung im Betrieb - Zugänge und Maßnahmen, Band 10 der Schriftenreihe der Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitserziehung, Freudenstadt

Otte, K.; Uhl, S.; Bottler, J. (1997): Gestaltungselemente des betrieblichen Qualitätsmanagements, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement: Schwerpunkt Ressourcen in vollstationären Altenhilfeeinrichtungen, Niederkleen, S. 33-41

Otto, I. (1997): Die Sache mit dem Wahnsinn: Fakten und Fiktion zum Thema BSE, in: Küche im Altenheim, 33. Jg., Nr. 4, S. 4-7

O.V. (1976a): Strum und Drang sind vorüber, in: GV-Praxis, Nr. 7, S. 25

O.V. (1976b): Erfolg in Deutschland, in: GV-Praxis, Nr. 7, S. 28

O.V. (1976c): Hohe Zuwachsraten im Catering-Geschäft, in: GV-Praxis, Nr. 7, S. 28

O.V. (1983): Außer Haus Anfang der 80er Jahre - GV-Marktforschung, in: GV-Praxis, Nr. 9, S. 5

O.V. (1984): Eine Zentralküche im Wandel der Zeit, Dargestellt am Beispiel der Sanierung einer Versorgungsküche, in: Krankenhaus Umschau, 53. Jg., Nr. 3, S. 174-178

O.V. (1986): Der Mensch und seine Ernährung im Jahr 2000, Zukunftsvisionen auf der Basis von Daten der Marktforschung, in: Rationelle Hauswirtschaft, 23. Jg., Nr. 2, S. 7-10

O.V. (1988a): Zwischenverpflegung verbessert das Betriebsklima, in: Kochpraxis und Gemeinschaftsverpflegung, 36. Jg., Nr. 7, S. 18-23

O.V. (1988b): Sinn und Nutzen von Zwischenmahlzeiten - Häufige kleine Mahlzeiten sind gesünder, in: Kochpraxis und Gemeinschaftsverpflegung, 36. Jg., Nr. 7, S. 24-26

O.V. (1988c): Die Atmosphäre muß stimmen - Von der Kantine zum Betriebsrestaurant, in: Kochpraxis und Gemeinschaftsverpflegung, 36. Jg., Nr. 8, S. 6-19

O.V. (1988d): Untersuchungen der Ernährungssituation in Hamburger Krankenhäusern - Ein Bericht der Verbraucher Zentrale Hamburg, in: Rationelle Hauswirtschaft, 25. Jg., Nr. 12, S. 21-24

O.V. (1988e): Arbeitssicherheit in der Großküche - Unfälle an Maschinen und Geräten, in: Kochpraxis und Gemeinschaftsverpflegung, 36. Jg., Nr. 12, S. 30-31

- O.V. (1989a): Leitung von Altenheimen - Eine soziale-gerontologisch orientierte Zusatzausbildung, in: Das Altenheim, 28. Jg., Nr. 5, S. 210-212
- O.V. (1989b): Was in der Großküche beachtet werden muß, in: Kochpraxis und Gemeinschaftsverpflegung, 37. Jg., Nr. 6, S. 6-10
- O.V. (1989c): Betriebsverpflegung, in: GV-Praxis, Nr. 9, S. 5
- O.V. (1989d): Leergelegter Arbeitsmarkt, in: GV-Praxis, Nr. 12, S. 22
- O.V. (1989e): Qualität wird honoriert, in: GV-Praxis, Nr. 12, S. 23
- O.V. (1989f): Discussion about public health and nutrition politics, in: National Nutrition, No. 12, S. 9-13
- O.V. (1992a): Hygiene in der Großküche, in: Kochpraxis und Gemeinschaftsverpflegung, 40. Jg., Nr. 6, S. 8-15
- O.V. (1992b): Zwischenmahlzeiten im Trend - Für den kleinen Hunger, in: Kochpraxis und Gemeinschaftsverpflegung, 40. Jg., Nr. 7, S. 12-17
- O.V. (1993a): Umdenken Top Down, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 2, S. 8-13
- O.V. (1993b): A report of the plan for the A-Ju Hospital, in: Informationsblatt des A-Ju Hospitals, o. Jg., S. 3-5
- O.V. (1993c): Eier, Geflügel, rohes Fleisch: Salmonellen lauern überall, in: Heim und Pflege, 24. Jg., Nr. 4, S. 151-153
- O.V. (1993d): Empfehlungen für den Speisenplan, Referat Großverpflegung der DGE, in: Rationelle Hauswirtschaft, 30. Jg., Nr. 6, S. 6
- O.V. (1993e): Erfreuliche Tendenzen - Ernährungssituation in Deutschland, in: Kochpraxis und Gemeinschaftsverpflegung, 41. Jg., Nr. 7, S. 5
- O.V. (1994a): Automatengestützte Verpflegungssysteme - ZV zu jeder Zeit, in: Kochpraxis und Gemeinschaftsverpflegung, 42. Jg., Nr. 7, S. 13
- O.V. (1994b): Dringlichkeitsverordnung zum Schutz vor BSE, in: Küchen im Altenheim, 33. Jg., Nr. 9, S. 98
- O.V. (1994c): Wünsche und Anregungen - Kantinenverpflegung aus ernährungswissenschaftlicher Sicht, in: Kochpraxis und Gemeinschaftsverpflegung, 42. Jg., Nr. 10, S. 37-39
- O.V. (1994d): Ängste der Deutschen um ihre Gesundheit, in: Das Altenheim, 33. Jg., Nr. 10, S. 110

- O.V. (1994e): Corporate identity fängt im Betriebsrestaurant an, in: Rationelle Hauswirtschaft, 31. Jg., Nr. 11, S. 14
- O.V. (1995a): Empfehlungen für das Mittagessen - DGE-Richtlinien, in: Rationelle Hauswirtschaft, 32. Jg., Nr. 2, S. 5
- O.V. (1995b): Qualitätsprogramm, in: Beschaffung aktuell, Nr. 6, S. 50-51
- O.V. (1995c): 1. Überblick (Großküchenhygiene in der Praxis), in: GV-Praxis, Nr. 8, S. 37-38
- O.V. (1995d): 2. Situation (Großküchenhygiene in der Praxis), in: GV-Praxis, Nr. 9, S. 147-148
- O.V. (1995e): 3. Küchenhygiene-Probleme (Großküchenhygiene in der Praxis), in: GV-Praxis, Nr. 10, S. 123-124
- O.V. (1995f): 5. Hygieneplan, in: GV-Praxis, Nr. 12, S. 73-74
- O.V. (1996a): 7. Personalhygiene, in: GV-Praxis, Nr. 2, S. 69-70
- O.V. (1996b): Rückläufiges Geschäft, in: GV-Praxis, Nr. 5, S. 48-53
- O.V. (1996c): HACCP leicht gemacht, in: GV-Praxis, Nr. 5, S. 93
- O.V. (1996d): Fünf vor 12...?, in: GV-Praxis, Nr. 10, S. 53-56
- O.V. (1996e): The plan for the improvement of the role of the dietitian, in: The Korean Dietetic Association (Hg.): The Training for the Dietitian, Seoul
- O.V. (1997a): Welcom to the Show!, in: GV-Praxis, Nr. 9, S. 66-67
- O.V. (1997b): Gästeumfrage: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit, in: GV-Praxis, Nr. 10, S. 32-33 u. 118
- O.V. (1997c): 25. Kalenderwoche 1995-1997: Essen außer Haus, in: GV-Praxis, Nr. 10, S. 34-35
- Packbier-Compier, H. J. (1989): Neue Wege in der Speisenversorgung, in: Das Altenheim, 28. Jg., Nr. 6, S. 258-261
- Paratsch, F. (1996): Qualität kommt aus den Mitarbeitern, in: Das Altenheim, 35. Jg., Nr. 2, S. 118-125
- Park, C. H. (1998): "Der Tiefpunkt der Krise wird langsam überwunden", in: Sisa Journal, Nr. 12, S. 74-76

Park, K. D.; Kye, S. H.; Jeong E. Y. (1991): Investigation of food services in some welfare facilities in Seoul, in: Journal of the Korean Society of Dietary Culture, Vol. 6, No. 4, S. 381-391

Park, K. H. (1985): A study for the improvement of the working environment and the microbiological quality of foods served in various types of restaurants in Seoul City area, Master's thesis, The Graduate School Yonsei University, Seoul

Park, S. H. (1997): "Eßgewohnheiten von Koreaner sind geändert worden", in: Chosunilbo, Nr. 23807 (26. 08. 1997), S. 33

Park, S. J. (1994): Current trends and issues in the fast food industry, in: The Buhak Journal, Vol. 27, No. 3, S. 39

Paulus, K. (1981): Der Standort der Gemeinschaftsverpflegung 1980, in: Ernährungs-Umschau, 28. Jg., Nr. 1, S. 4-7

Paulus, K. (1989): Was ist eigentlich Lebensmittelqualität?, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 2, S. 22-23

Peinelt, V. (1991): Empfehlungen für die Speisenplangestaltung des Mittagessens in Betriebsrestaurants unter Berücksichtigung anderer Mahlzeiten, Dissertation, Gießen

Peinelt, V. (1993a): Ist auch für Sie ein Gericht ohne Fleisch keine richtige Mahlzeit?: Hinweise für eine optimale Speisenplanung, in: Krankenhaus Umschau, 62. Jg., Nr. 1, S. 119-122

Peinelt, V. (1993b): Umsetzung der Empfehlungen für die Nährstoffzufuhr in der GV, in: Ernährungs-Umschau, 40. Jg., Nr. 4, S. 156-163

Peschke, W. (1983a): Betriebshygiene im Industriebetrieb, in: Hauswirtschaftliche Bildung, Nr. 4, S. 148-149

Peschke, W. (1983b): Hygieneschädlinge in der Großküche - Schaben als potentielle Keimträger, in: Hauswirtschaftliche Bildung, Nr. 4, S. 163-169

Peschke, W. (1993): Hygiene ist planbar: Reinigung und Desinfektion in der Großküche, in: Das Altenheim, 32. Jg., Nr. 8, S. 88-91

Petrack, K. (1994): Auditierung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen gemäß den Normen DIN ISO 9000 bis 9004 mit Blick auf Europa, in: Stauss, B. (Hg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung, von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management, Wiesbaden

Pfannes, U. (1995): Qualitätsmanagement: Hygienemanagement mit HACCP, in: Büse, F.; Eschemann, R.; Kämmer, K.; Knäpple, A.; Poser, M.; Schlüter, W.; Schneider, B.;

Sowinski, C.; Ziebarth, S. (Hg.): Heim aktuell, Hannover

Pfannes, U. (1996): Management des Qualitätsaspektes in Gemeinschaftsverpflegungsbetrieben, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 44. Jg., Nr. 3, S. 133-142

Pfannes, U.; Csernak, I. (1996): Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen: Vorgehensweise und Kritik, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Pfannes, U.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement - ein Thema im oecotrophologischen Arbeitsfeld, Niederkleen, S. 119-122

Pfannes, U.; Halbleib, M. (1996): HACCP: Eine Methode des Risiko- und Qualitätsmanagement, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Pfannes, U.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement - ein Thema im oecotrophologischen Arbeitsfeld, Niederkleen, S. 136-142

Pfannes, U.; Langhorst, U. (1996): Beziehung zwischen DIN ISO 9000ff und TQM, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Pfannes, U.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement - ein Thema im oecotrophologischen Arbeitsfeld, Niederkleen, S. 131-135

Pfannes, U.; Maack, P.; Prash, S. (1996): Aufbau der DIN ISO 9000-Reihe - dargestellt am Beispiel Lebensmittelbetrieb, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Pfannes, U.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement - ein Thema im oecotrophologischen Arbeitsfeld, Niederkleen, S. 96-107

Pfannes, U.; Soltau, K. (1996): Qualitätsaudit, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Pfannes, U.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement - ein Thema im oecotrophologischen Arbeitsfeld, Niederkleen, S. 108-118

Pfannschmidt-Wahl, J. (1993a): Betont qualitätsorientiert, in: GV-Praxis, Nr. 1, S. 58-62

Pfannschmidt-Wahl, J. (1993b): Auf zu neuen Ufern!, in: GV-Praxis, Nr. 7, S. 44-48

Pfannschmidt-Wahl, J. (1995): "Prendo un'acqua minerale e una Saltimbocca, per favore!", in: GV-Praxis, Nr. 10, S. 68-69

Pfannschmidt-Wahl, J. (1996a): Wo, was, wie teuer?, in: GV-Praxis, Nr. 3, S. 6

Pfannschmidt-Wahl, J. (1996b): Meßlatte: Frequenzschub, Erlebnis plus Mehrertrag, in: GV-Praxis, Nr. 4, S. 72-77

Pfannschmidt-Wahl, J. (1996c): Wirtschaftlichkeit & soziale Verantwortung unvereinbar?, in: GV-Praxis, Nr. 5, S. 54-57

Pfau, C. (1986): Bedeutung des Großhaushalts, in: DGH e.V. (Hg.): Der Großhaushalt - Konzeption einer sozio-ökonomischen Handlungslehre, Gießen, S. 27-33

Pfeifer, H. C. (1984): Küche im Altenheim, Technik und Warenkunde, Bd. 1.



- Pfeifer, T. (1995): QM und Reorganisation nicht nur eine Sache der "Großen", in: Beschaffung aktuell, Nr. 6, S. 32-35
- Pfeiffer, G.; Gutmann, M.; Eschenbacher, K. (1992): Qualitäts der Lebensmittel - Pflege der Umwelt, Pars alteri et conditio, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 40. Jg., Nr. 5, S. 230-235
- Pfeiffer, G.; Gutmann, M.; Müller, B. (1995): Qualitätssicherung in der Großküche, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 43. Jg., Nr. 2, S. 80-85
- Piekarski, J.; Ulrich, H.-J. (1990): Verzehrsmengen bei der Mittagsmahlzeit in der Gemeinschaftsverpflegung, 2. Mitteilung: Einflußgrößen und Verzehrsmengen, in: Ernährungs-Umschau, 37. Jg., Nr. 8, S. 318-322
- Pierson, M. D.; Corlett jr., D. A. (Hg.) (1993): Vorwort, in: Pierson, M. D.; Corlett jr., D. A. (Hg.): HACCP. Grundlagen der produkt- und prozeßspezifischen Risikoanalyse, Hamburg
- Pieske, R. (1994): Kundenzufriedenheit, die große Unbekannte, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer, Okt., S. 180-189
- Piorkowsky, M.-B. (1984): Kongreßzentren und Tagungsstätten als Großhaushalte, in: Bober, S.; Martienß, R.; Piorkowsky, M.-B.; Reimer, J.-M. (Hg.): Beiträge zur Wirtschaftslehre des Großhaushalts, Schriften zur Oecotrophologie, Fachhochschule Hamburg, Heft 1.
- Piorkowsky, M.-B. (1986): Zum Erkenntnisobjekt der Wirtschaftslehre des Großhaushalts, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 34. Jg., Nr. 3, S. 113-120
- Piorkowsky, M.-B. (1987a): Erwerbswirtschaftliche und nicht erwerbswirtschaftliche Betriebe - ein Vergleich, in: Rationelle Hauswirtschaft, 24. Jg., Nr. 2, S. 25
- Piorkowsky, M.-B. (1987b): Das Problem der Wirtschaftlichkeit in hauswirtschaftlichen Anstalten, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 35. Jg., Nr. 4, S. 205-212
- Piorkowsky, M.-B. (1988): Produktion, Absatz und Konsum in hauswirtschaftlichen Anstalten. Ein neues Modell der Gütertransformation, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 36. Jg., Nr. 6, S. 285-290
- Piorkowsky, M.-B. (1997): Haushaltsökonomie, in: Kutsch, T.; Piorkowsky, M.-B.; Schätzke, M. (Hg.): Einführung in die Haushaltswissenschaft, Stuttgart
- Piorkowsky, M.-B.; Rohwer, D. (1988): Umweltbewußtsein und Verbraucherverhalten, Eine interdisziplinäre Literatur- und Sekundäranalyse, in: Bober, S.; Hamm, M.; Martienß, R.; Piorkowsky, M.-B.; Reimer, J. M. (Hg.): Umweltverhalten und Ernährungsverhalten, Schriften zur Oecotrophologie, Fachhochschule Hamburg, Bd. 1.

Poggendorf, A. (1986): Der Kontakt zwischen Mitarbeitern und Gästen in der Gemeinschaftsverpflegung, in: Der Gast in der Gemeinschaftsverpflegung, Schriften zur Oecotrophologie, Fachhochschule Hamburg, Heft 3.

Poggendorf, A. (1987): Gemeinschaftsverpflegung - Kontakt zwischen Mitarbeitern und Gästen, in: Das Altenheim, 26. Jg., Nr. 10, S. 321-325

Poggendorf, A. (1990): Gäste bewirten, Lebensgeister restaurieren, eine grundlegende Systematik der gastronomischen Dienstleistung, Hamburg

Poser, M. (1997): Das Fachgespräch, in: Heim und Pflege, Nr. 3, S. 74-75

Pudel, V. (1987): Qualität statt Quantität - Zukunftstrends unserer Ernährung, in: Rationelle Hauswirtschaft, 24. Jg., Nr. 7, S. 10-14

Raffée, H. (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen

Rahier, M. L. (1985): Untersuchungen zur Stabilität von Ernährungsverhalten Deutscher Aussiedler aus Polen, Dissertation, Gießen

Randel, R. H. (1992): Fremdvergabe oder Eigenfertigung im Krankenhaus - ein Entscheidungsproblem?, in: Krankenhaus Umschau, 61. Jg., Nr. 4, S. 234-237

Reatsch, I. (1986): Großhaushalt - für viele Menschen Versorgungs- oder Arbeitsstätte, in: Rationelle Hauswirtschaft, 23. Jg., Nr. 11, S. 24-26

REFA Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e. V. (Hg.) (1976): Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 3: Kostenrechnung, Arbeitsgestaltung, 5. Aufl., München

Reimann, C. W.; Hertz, H. S. (1994): Der Malcolm Baldrige National Quality Award und die Zertifizierung gemäß den Normen ISO 9000 bis 9004: Die wichtigsten Unterschiede, in: Stauss, B. (Hg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung, von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management, Wiesbaden

Reinacher, E. (1989): Mehr als nur ein Feigenblatt, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 3, S. 14-15

Reincke, M. (1995): Qualitätsmanagement-Konzept auf der Basis von Industrienormen - Das Krankenhaus als Dienstleister am Patienten, in: Krankenhaus Umschau, 64. Jg. Nr. 4, S. 350-354

Reisner, K. (1988): Gute Leistung braucht einen guten Preis, in: Kochpraxis und Gemeinschaftsverpflegung, 36. Jg., Nr. 5, S. 11-12

Reisner, K.; Lehmann, J.; Keul, J. (1995): Zur Bedeutung der Ernährung im Betriebsrestaurant, in: Drumel, W.; Früst, P.; Keller, U.; Kluthe, R.; Schauder, P.; Wolfram, G.

(Hg.): Aktuelle Ernährungsmedizin, Sonderheft 1., Bd. 20, S. 1-2

Rescheneder, K. (1996): Von ISO 9000 zu TQM, in: QZ, 41. Jg., Nr. 5, S. 512-516

Rew, K.; Kim, J. M.; Kwak, D. K. (1985): The microbiological assessment of a university food service establishment and hazard analysis for quality control of fried fish cake soup preparation, in: The Korean Journal Nutrition Society, Vol. 18, No. 4, S. 283-292

Rexroth, H. (1994): Gemeinschaftsgastronomie: Kostenminimierung und Qualitätsoptimierung, in: Heim und Pflege, Nr. 10, S. 315-318

Rexroth, H. (1995): Was nicht dokumentiert ist, ist nicht existent - Qualitätssicherung nach HACCP, in: Rationelle Hauswirtschaft, 32. Jg., Nr. 9, S. 11-13

Rexroth, H. (1996): Know-how und How-to-do, in: Rationelle Hauswirtschaft, 33. Jg., Nr. 12, S. 24-26

Rhee, K. O. (1994): Development of welfare policies on aging, in: The Korean Journal of Nutrition, Vol. 27, No. 4, S. 387-401

Rhodehamel, E. J. (1993): Übersicht der biologischen, chemischen und physikalischen Risiken, in: Pierson, M. D.; Corlett jr., D. A. (Hg.): HACCP. Grundlagen der produkt- und prozeßspezifischen Risikoanalyse, Hamburg

Rieger, F. H. (1983): Unternehmen und öffentliche Verwaltungsbetriebe: Ein betriebswirtschaftlicher Vergleich zum Aufbau einer Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, Berlin

Rieker, J. (1995): Norm ohne Nutzen, in: Managermagazin, 25. Jg., Nr. 12, S. 201-207

Rim, M. R. (1990): A study on the status of elementary school food services in Choong nam area (school feeding of urban, rural and suburban area), Master's thesis, The Graduate School Sungshin Women's University, Seoul

Rimat, C.; Peinelt, V. (1998): Ich mag's gesund, in: Rationelle Hauswirtschaft, 35. Jg., Nr. 3, S. 23-25

Ristok, B. (1994): Qualität hat ihren Preis, in: Das Altenheim, 33. Jg., Nr. 4, S. 296-299

Ritter, A.; Zink, K. J. (1992): Differenzierte Kleingruppenkonzepte als wesentlicher Bestandteil eines umfassenden, integrierenden Qualitätsmanagements (im Sinne von TQM), in: Zink, K. J. (Hg.): Qualitäts als Managementaufgabe, Total Quality Management, 2. überarb. Aufl., Landsberg/Lech

Roehl, R.; Hermanowski, R. (1993): Gemeinschaftsverpflegung: Vollwert in die 90er, in: UGB e. V. (Hg.): Vollwert-Ernährung in der Außer-Haus-Verpflegung (Sonderdruck),

Gießen, S. 1-4

Röger, C. (1995): Urlaubsgrüße einmal anders, in: GV-Praxis, Nr. 9, S. 46-51

Rohatsch, M.; Lemme, F.; Pieper, G. (1995): Grossküchen, 3. stark bearb. Aufl., Berlin

Rohmert, W.; Schaub, K.-H. (1991): Ergonomiestudie zur körpergerechten individuellen Planung von Einbauküchen, Darmstadt

Rosenbauer, J. (1989): Darstellung und Analyse des Außer-Haus-Verzehrs in der Bundesrepublik, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 37. Jg., Nr. 4, S. 164-169

Ryu, C. H. (1993): A study on the industry food service management practices in Chonbuk Province, in: Journal of Korean Society of Food Science, Vol. 9, No. 2, S. 109-115

Saatweber, J. (1994): Inhalt und Zielsetzung von Qualitätsmanagementsystemen gemäß den Normen DIN ISO 9000 bis 9004, in: Stauss, B. (Hg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung, von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management, Wiesbaden

Sahlmann, W. (1996): Zu lückenloser Dokumentation verpflichtet, in: Heim und Pflege, Nr. 3, S. 114-116

Scheinert, H. D.; Riegel, T. (1996): Zertifizierung schafft Transparenz, wie sie bisher nicht vorstellbar war, in: Krankenhaus Umschau-Special, Nr. 8, S. 12-15

Schierenbeck, H. (1993): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 11. völlig überarbeitet und erweiterte Aufl., München

Schilling, D. (1991): Wechselbeziehungen zwischen Teilnahme an der Gemeinschaftsverpflegung und dem Konsumverhalten der Bevölkerung, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 39. Jg., Nr. 1, S. 40-42

Schinnen, B.; Seel, I. (1983): Unfallverhütung in Großküchen, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 31. Jg., Nr. 2, S. 78-87

Schlenker, G. (1996): Wir haben erreicht, daß wir immer ein wenig unzufrieden bleiben, in: Heim und Pflege, Nr. 1, S. 14-19

Schlächtermann, J. (1996): Qualitätsmanagement im Krankenhaus. Kritische Bestandsaufnahme und Perspektiven einer Weiterentwicklung, in: f&w, 13. Jg., Nr. 3, S. 252-259

Schlüter, W. (1997): Keine "Ad-hoc-Aktion", sondern ein langfristiger Prozeß, in: Heim und Pflege, Nr. 3, S. 80-87

Schneider, D. (1981): Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre für das Hauptstudium, München

- Schmid, B. (1993a): Dienstleistung multiplizierbar gemacht, in: GV-Praxis, Nr. 1, S. 52-56
- Schmid, B. (1993b): "Auch Caterer sind zur Rationalisierung gezwungen", in: GV-Praxis, Nr. 10, S. 54-55
- Schmid, B. (1995a): Gut essen in Essen: Qualitätsmanagement in der Heimküche, in: Das Altenheim, 34. Jg., Nr. 3, S. 30-32
- Schmid, B. (1996a): Lupenreines Angebotsmarketing, in: GV-Praxis, Nr. 2, S. 31-34
- Schmid, B. (1996b): Trotz Gegenwind knapp zweistelliges Wachstum, in: GV-Praxis, Nr. 5, S. 17-41
- Schmid, B. (1997a): Rasante Qualitäts- und Kostenoffensive, in: GV-Praxis, Nr. 2, S. 26-30
- Schmid, B. (1997b): Wintergarten flair inklusive, in: GV-Praxis, Nr. 3, S. 46-51
- Schmid, B. (1997c): Genuß pur, in: GV-Praxis, Nr. 8, S. 31-32
- Schmid, B. (1997d): Asia Food, Unschlagbare Trendküche mit hohem Erlebniswert, in: GV-Praxis, Nr. 8, S. 35-38
- Schmid, B. (1997e): Ampere: Öffentlicher Auftritt mit neuen Perspektiven, in: GV-Praxis, Nr. 9, S. 24-28
- Schmid, B. (1997f): Frisch & frech, in: GV-Praxis, Nr. 12, S. 22-23
- Schmid, U. (1997g): Total Quality Environmental Management, in: Beschaffung aktuell, Nr. 5, S. 32-35
- Schmid, W. (1995b): Die geleistete Arbeit ständig, planmäßig und kritisch hinterfragen - Qualitätsmanagement als vorausschauende Orientierung an Kundenwünschen, in: Krankenhaus Umschau, 64. Jg., Nr. 1, S. 8-12
- Schmidt-Burbach, G. (1989): Hygieneaspekte in Waschraum und Toilette, in: Kochpraxis und Gemeinschaftsverpflegung, 37. Jg., Nr. 6, S. 12-13
- Schmidt, K.-J. (1996): Zertifizierte Qualität - Die Einführung eines Qualitätsmanagement-System nach der ISO 9001, in: f&w, 13. Jg., Nr. 1, S. 3-7
- Scholz, M. (1997): Neue Chancen für die Diakonie, in: Rationelle Hauswirtschaft, 34. Jg., Nr. 4, S. 10-11
- Schönfelder, M. (1992): Sauber von Anfang an!: Großküchenplanung und Gerätetechnik

aus hygienischer Sicht, in: Bethge, H.-J.; Bolten, H.; Dörsam, R. (Hg.): Modernes Küchenmanagement. Handbuch für Führungskräfte in der Gemeinschafts-verpflegung, Stuttgart, S. 1-36

Schreiber, S.; Will, J.; Strecker, B. (1997): Qualitätsbezogenes Personalmanagement, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement: Schwerpunkt Ressourcen in vollstationären Altenhilfeeinrichtungen, Niederkleen, S. 52-60

Schuffner, F. (1998): Seoul zeigt Auslandsinvestoren nicht länger die kalte Schulter, in: Handelsblatt, Nr. 224 (19. 11. 1998), S. 51

Schürner, A. (1974): Die Willensbildung im Zielplanungssystem von Unternehmungen, Köln

Schweiberer, K. (1995): "Essen aus dem Nirgendwo" - Erfahrungen eines Patienten mit der Klinikkost, in: Krankenhaus Umschau, 64. Jg., Nr. 2, S. 114

Schwerdtfeger, E. (1985): Die Deutsche Gesellschaft für Qualitätsforschung (Pflanzliche Nahrungsmittel) e.V. Struktur-Arbeitsbereiche-Tätigkeiten, in: AID-Verbraucherdienst, 30. Jg., Nr. 8, S. 168-171

Schwickert, A. C.; Beemermann, T.; Kargl, H. (1995): ISO 9000 - Normung für Qualitätssicherungssystem (I), in: WISU, 24. Jg., Nr. 2, S. 127-132

Seel, I.; Bielenberg, K. (1996): Umsetzung des HACCP-Konzeptes in der Gemeinschaftsverpflegung, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 44. Jg., Nr. 2, S. 78-82

Seidel, E.; Jung, R. H.; Redel, W. (1988): Führungsstil und Führungsorganisation, Bd. 1: Führung, Führungsstil, Darmstadt

Seidl, M. (1992): Qualität im Krankenhaus: Konzept zur Einführung von Qualitätsmanagement in der Speiserversorgung, in: Bethge, H.-J.; Bolten, H.; Dörsam, R. (Hg.): Modernes Küchenmanagement. Handbuch für Führungskräfte in der Gemeinschaftsverpflegung, Stuttgart

Sendler, H. (1990): Prävention als Auftrag der Krankenkassen, in: Ernährungs-Umschau, 37. Jg., Sonderheft, S. 531-533

Shin, Y. H. (1998): "Es gibt Dinge, die noch sparen müssen", in: Chosunilbo, Nr. 24219 (11. 21. 1998), S. 31

Siedenbiedel, G. (1994): Catering - eine wirtschaftliche Alternative?: Neue Wege für die Restauration von Altenheimen, Teil 1, in: Das Altenheim, 33. Jg., Nr. 2, S. 16-18

Sobotka, M. (1978): Entwicklung eines Methodensystems zur Analyse und Planung des Funktionsbereichs Verpflegung im Großhaushalt, Dissertation, Gießen

- Sobotka, M. (1996): Instrumentarium eines Qualitätsmanagements - organisatorische Bedingungen zur Qualitätssicherung in der Gemeinschaftsverpflegung, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 44. Jg., Nr. 2, S. 68-77
- Sondermann, J. P. (1994): Instrumente des Total Quality Managements: Ein Überblick, in: Stauss, B. (Hg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung, von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management, Wiesbaden
- Song, H. R. (1992): Bewertung der Hausarbeit - Gesellschaftspolitische Perspektiven in westlichen Industrieländern und Korea, Dissertation, Gießen
- Spears, M. C.; Vaden, A. G. (1985): Food service organization: A managerial and systems approach, New York; Chichester; Brisbane; Toronto; Singapore
- Stähle, S. (1994): Von der Kontrolle zum Konzept, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 6, S. 32-33
- Staudt, E.; Hinterwaller, H. (1982): Von der Qualitätssicherung zur Qualitätspolitik - Konzeption einer unternehmerischen Qualitätspolitik, in: ZfB, 52. Jg., Nr. 7, S. 1000-1042
- Stauner, H.-G. (1985): Der Patient in Heim und Krankenhaus - quantitative und qualitative Kriterien in der Versorgung, in: Krankenhaus Umschau, 54. Jg., Nr. 9, S. 695-698
- Stauss, B.; Scheuing, E.-E. (1994): Der Malcolm Baldrige National Quality Award und seine Bedeutung als Managementkonzept, in: Stauss, B. (Hg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung, von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management, Wiesbaden
- Steinle, C. S.; Bruch, H.; Böttcher, K. (1996): Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, in: Zfo, 65. Jg., Nr. 5, S. 308-313
- Steller, W. (1984): Zwischenmahlzeit/Kleine Mahlzeit - Veränderungen im Verbraucherverhalten, in: AID-Verbraucherdienst, 29. Jg., Nr. 5, S. 94-99
- Stern, C. J. (1995): Unternehmensziel, Total Quality Company, in: Zfo, 64. Jg., Nr. 4, S. 227-230
- Steuer, W. (1990): Hygieneprobleme in der Gemeinschaftsverpflegung, in: Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitserziehung Baden-Württemberg e. V. (Hg.): Kantine auf Gesundheitskurs - neue Wege der Betriebsverpflegung, Band 13 der Schriftenreihe der Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitserziehung, Stuttgart
- Steuer, W. (1994): Küchenhygiene - das Gebot dieser Zeit, in: Das Altenheim, 33. Jg., Nr. 5, S. 52-54
- Stier, R. (1993): Praktische Anwendung von HACCP, in: Pierson, M. D.; Corlett jr., D. A. (Hg.): HACCP. Grundlagen der produkt- und prozeßspezifischen Risikoanalyse, Hamburg

- Stoffl, M. (1997): Total Quality Management im Handel, in: WISU, 26. Jg., Nr. 4, S. 340-350
- Strecker, B.; Ketteler, I. (1996): Qualität und Qualitätsmanagement - Begriffe und Terminologie, in: Bottler, J.; Nöding, B.; Pfannes, U.; Strecker, B. (Hg.): Qualitätsmanagement - ein Thema im oecotrophologischen Arbeitsfeld, Niederkleen, S. 28-33
- Tangen, U. (1997): Qualitätszirkel-Arbeit - Was ist das?, in: Forum Sozialstation, Nr. 84/Feb. S. 24-27
- Thiele-Wittig, M. (1993): Schnittstellen der privaten Haushalte zu Institutionen, Zunehmende Außenbeziehungen der Haushalte im Wandel der Daseinsbewältigung, in: Gräbe, S. (Hg.): Der private Haushalt im wissenschaftlichen Diskurs, Frankfurt a.M.; New York
- Thiemeyer, T. (1975): Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe, Hamburg
- Trill, R. (1996): Krankenhaus-Management, Aktionsfelder und Erfolgspotentiale, Berlin
- Tschoe, D. S. (1993): Führungsbedarf und effektive Führungsbedarfsdeckung im strategischen Management: Führungsstiltheoretisches Konzept und praktische Maßnahmen zur Erhöhung der Führungseffektivität, Dissertation, Gießen
- Ulbricht, G.; Schmidt, G.; Vulprecht, D (1992): Wo Realität und Wünsche auseinanderklaffen, in: Rationelle Hauswirtschaft, 29. Jg., Nr. 10, S. 19-21
- Ulrich, H. (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. überarb. Aufl., Stuttgart
- Ulrich, H.-J.; Piekarskei, J. (1990): Verzehrsmengen bei der Mittagsmahlzeit in der Gemeinschaftsverpflegung, 1. Mitteilung: Methoden und Meßergebnisse, in: Ernährungs-Umschau, 37. Jg., Nr. 7, S. 284-290
- Ulrich, H.; Probst, G. J. B. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln - Ein Brevier für Führungskräfte, Bern; Stuttgart
- Vanorek, R. (1995): Der Weg ist das Ziel, in: Rationelle Hauswirtschaft, 32. Jg., Nr. 8, S. 10-11
- Verbrucher-Zentrale Hessen e. V. (VZH) (Hg.) (1994): Schokokuß-Brötchen kontra Getreidebratling!? Schulcafes und gesunde Ernährung. Dokumentation eines Erfahrungsaustausches 27.11.1993 in Frankfurt, Frankfurt a.M.
- Voigt, P. (1992): Qualität inbegriffen: Qualitätssicherung als Merkmal professioneller Dienstleistung, in: Bethge, H.-J.; Bolten, H.; Dörsam, R. (Hg.): Modernes Küchenmanagement. Handbuch für Führungskräfte in der Gemeinschaftsverpflegung, Stuttgart



- Volk, H. (1994): Wenn alle da sind, aber kaum einer Lust hat!, in: Krankenhaus Umschau, 63. Jg., Nr. 3, S. 165-167
- Völkl, S. (1997): HACCP-Richtlinie greift - nur enormer Mehrkostenaufwand?, in: GV-Praxis, Nr. 5, S. 16-17 u. 109
- Von Lukowicz, E. (1992): Ausgewählte arbeitsorganisatorische Maßnahmen einer umfassenden Qualitätsförderung - dargestellt am Beispiel des Qualitätskonzeptes der Uniroyal Englebert Reifen GmbH, Aachen, in: Zink, K. J. (Hg.): Qualitäts als Managementaufgabe, Total Quality Management, 2. überarb. Aufl., Landsberg/Lech
- Von Rosenstiel, L. (1980): Grundlagen der Organisationspsychologie - Basiswissen und Anwendungshinweise, Stuttgart
- Von Rosenstiel, L. (1993a): Grundlagen der Führung, in: Von Rosenstiel, L.; Regnet, E.; Domsch, M. (Hg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2. überarbeitet und erweiterte Aufl., Stuttgart
- Von Rosenstiel, L. (1993b): Motivation von Mitarbeitern, in: Von Rosenstiel, L.; Regnet, E.; Domsch, M. (Hg.): Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2. Aufl., Stuttgart
- Von Schweitzer, R. (1990): Einführung in die Wirtschaftslehre des privaten Haushalts, Stuttgart
- Voss, H. (1990): Arbeitsmotivation im Pflegeheim, in: Das Altenheim, 29. Jg., Nr. 8, S. 350-352
- Wagner, C.; Hildt, U. (1995): Die Großküche, 9. Aufl., Rosenberg
- Wagner, F. E. (1991): Qualitätssicherung in den Neunzigern, in: QZ, 36 Jg., Nr. 9, S. 524-527
- Wallisch, F. (1995): DIN ISO auf den Punkt gebracht, in: Beschaffung aktuell, Nr. 6, S. 36
- Wallrafen-Dreisow, H. (1995): Qualitätssicherung aus kommunaler Sichtweise, in: Heim und Pflege, Nr. 9, S. 338-340
- Watz, B. (1996): Modellfälle für Personalkosten in der hauswirtschaftlichen Versorgung unter Berücksichtigung der Qualifikation der Mitarbeiter, in: Bottler, J. (Hg.): Mehr Markt für hauswirtschaftliche Großbetriebe? Qualität und Kosten von hauswirtschaftlichen Leistungen, Niederkleen
- Weinberger-Müller, P. (1992): Wie umweltfreundlich wirtschaften Großküchen? - Abfallsortierung ist eine Selbstverständlichkeit, in: Rationelle Hauswirtschaft, 29. Jg., Nr. 3, S. 26

- Weindlmaier, H. (1994a): Die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen als Basis für erfolgreiches Marketing in der deutschen Ernährungswirtschaft, 1 Teil, in: Der Förderungsdienst, 42. Jg., Nr. 12, S. 353-360
- Weindlmaier, H. (1994b): Die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen als Basis für erfolgreiches Marketing in der deutschen Ernährungswirtschaft, 2 Teil, in: Der Förderungsdienst, 43. Jg., Nr. 1, S. 11-19
- Weisenfeld-Schenk, U. (1997): Die Nutzung von Zertifikation als Signal für Produktqualität: Eine informationsökonomische Betrachtung, in: ZfB, 67. Jg., Nr. 1, S. 21-39
- Weiß, G. (1983): Dienstleuten kommt von dienen, in: GV-Praxis, Nr. 8, S. 4
- Weiß, G. (1987): Entwicklungstendenzen aus der Sicht des Außer-Haus-Verzehrs, in: Ernährungs-Umschau, 34. Jg., Beiheft, S. 28-29
- Werner, R. (1978): Altergemäße Portionsgrößen in der Schulverpflegung, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 26. Jg., Nr. 6, S. 274-275
- Westenhoefer, J.; Pudel, V. (1990): Einstellungen der deutschen Bevölkerung zum Essen, in: Ernährungs-Umschau, 37. Jg., Nr. 8, S. 311-316
- Wicher, H. (1987): Qualitätszirkel, in: WiSt, 16. Jg., Nr. 7, S. 333-337
- Wicher, H. (1988): Qualitätsmanagement, in: WISU, 17. Jg., Nr. 1, S. 35-40
- Wicher, H. (1997): Qualitätsaudit, in: WISU, 26. Jg., Nr. 2, S. 135-140
- Wiedermann, M. (1996): Aktuelles für die Berufspraxis, in: Ernährungs-Umschau, 43. Jg., Sonderheft, S. 97-100
- Wieninger-Rustemeyer, R.; Elsner, H. (1982): Hygienische Anforderungen an küchentechnische Arbeiten in der Gemeinschaftsverpflegung, in: Ernährungs-Umschau, 29. Jg., Nr. 10, S. 328-334
- Wildemann, H. (1982): Strategischen zur Qualitätssicherung - Japanische Ansätze und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Unternehmen, in: ZfB, 52. Jg., Nr. 7, S. 1043-1052
- Wiswede, Y. (1991): Der "neue Konsument" im Lichte des Wertewandels, in: Szallies, R.; Wiswede, Y. (Hg.): Wertwandel und Konsum, Candsberg
- Witt, D. (1993): Zum Gegenstand der Wirtschaftslehre des Haushalts, in: Bottler, J. (Hg.): Standpunkte: Wirtschaftslehre des Haushalts, Hohengehren
- Witt, D. (1994): Anforderungsprofile an die Qualität von Hotelleistungen - Grundlagen einer Hotelklassifizierung, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 42. Jg., Nr. 4, S. 176-183

- Witt, D. (1995): Wechselbeziehungen zwischen Haushalten und hauswirtschaftlichen Großbetrieben in einer sich wandelnden Gesellschaft, in: AID-Verbraucherdienst, 40. Jg., Nr. 5, S. 99-107
- Wittig, K. J. (1994): Qualitätsmanagement in der Praxis: DIN ISO 9000, Lean Production, Total Quality Management, Stuttgart
- Wöhe, G. (1984): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 15. überarb. Aufl., München
- Wolff, G.; Göschel, G. (1992): Qualität fängt beim Führungsstil an, in: Rationelle Hauswirtschaft, 29. Jg., Nr. 11, S. 24-25
- Wolff, G.; Göschel, G. (1993): Für die Kunden tut man alles - und für das Personal? Personalmarketing im Dienstleistungsbereich, in: Rationelle Hauswirtschaft, 30 Jg., Nr. 2, S. 24-25
- Won, M. J. (1995): Trends in food services and catering, Seoul
- Wunderlich, H. (1984): Die Speisenversorgung im Krankenhaus: Entwicklungstendenzen - Eigen-, Fremdversorgung, in: Krankenhaus Umschau, 53. Jg., Nr. 2, S. 97-100
- Yang, I. S. (1990): Praktische Ausbildung in der Hochschule, in: National Nutrition, Nr. 12, S. 2-19
- Yang, I. S. (1991a): New opportunities to expand the role of the dietitian and the developemt of the food service industry, in: National Nutrition, No. 12. S. 12- 23
- Yang, I. S. (1991b): Layout and design of food service facility, in: National Nutrition, No. 11, S. 2-17
- Yang, I. S.; Cha, J. A.; Lee, B. S. (1995): Identifying the operational characteristics and its relationships with the productivity index of employee feeding facilities in Seoul and Kyoungki Do, in: Journal of Korean Society of Food Science, Vol. 11, No. 3, S. 295-302
- Yang, I. S.; Kim, H. A.; Lee, J. M.; Cha, J. A. (1995): Performance and Importance, analysis of a dietitian's task in employee feeding facilities, in: Journal of the Korean Dietetic Association, Vol. 1, No. 1, S. 66-77
- Yang, I. S.; Lee, H. J.; Kang, H. R.; Kim, S. H.; Yi, B. S. (1995): Job satisfaction and its realationship to job characteristics of hospital food service employees, in: Journal of the Korean Society of Dietary Culture, Vol. 9, No. 5, S. 479-487
- Yang, I. S.; Jang, Y. J.; Kim, S. H.; Kim, D. H. (1995): Assessing how the Yonsei university food service is perceived by the students: Toward an effective strategy formulation, in: Journal of the Korean Society of Dietary Culture, Vol. 10, No. 4, S. 327-337

- Yeom, C. A.; Kim, H. S.; Park, H. R.; Shin, M. K.; Son, S. M. (1995): Parents and principals of elementary school with meal services want a sound nutrition education programme performed by a dietitian, in: Journal of the Korean Dietetic Association, Vol. 1, No. 1, S. 89-95
- Yoon, Y. S. (1997a): "Konglomerate versuchen den Marktanteil der Catering im Bereich der GV zu erweitern", in: Chosunilbo, Nr. 23723 (28. 05. 1997), S. 18
- Yoon, Y. S. (1997b): "Konglomerate zeigen das Interesse an Fast food-Branche", in: Chosunilbo, Nr. 23807 (26. 08. 1997), S. 35
- You, D. R. (1989): Das Konsumentenverhalten in Südkorea - im Spiegel westlicher Konsum- und Verhaltenstheorien sowie Verbraucherpolitischen Konzeptionen, Dissertation Gießen
- Zehetgruber, R. (1993): Gesunde und Umweltbewußte Ernährung: Praxistips für Kindergärtner/innen, Hollabrunn
- Ziebarth, S. (1995): Hauswirtschaft - allgemein, in: Büse, F.; Eschemann, R.; Kämmer, K.; Knäpple, A.; Poser, M.; Schlüter, W.; Schneider, B.; Sowinski, C.; Ziebarth, S. (Hg.): Heim aktuell, Hannover
- Zimmermann, C. (1997): In einer Kantine, in: GV-Praxis, Nr. 10, S. 29-30
- Zink, K. J. (1992): Total Quality Management, in: Zink, K. J. (Hg.): Qualitäts als Managementaufgabe, Total Quality Management, 2. überarb. Aufl., Landsberg/Lech
- Zink, K. J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept: Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung, München; Wien
- Zink, K. J.; Schildknecht, R. (1992): Total Quality Konzepte - Entwicklungslinien und Überblick, in: Zink, K. J. (Hg.): Qualitäts als Managementaufgabe, Total Quality Management, 2. überarb. Aufl., Landsberg/Lech
- Zink, K. J.; Schubert, H.-J.; Fuchs, A. E. (1994): Umfassendes Qualitätsmanagement im Krankenhaus - Zur Übertragbarkeit des TQM-Konzeptes, in: f&w, 11. Jg., Nr. 1, S. 26-30
- Zobel, M. (1978): Die bei der Speiseplangestaltung in der Gemeinschaftsverpflegung zu berücksichtigenden Aspekte, in: Hauswirtschaft und Wissenschaft, 26. Jg., Nr. 4, S. 152-158
- Zorn, C. (1986): Richtwerte für Nitrat in Gemüse - Folgerungen für die Ernährungsberatung, in: AID-Verbraucherdienst, 31. Jg., Nr. 8, S. 166-173

## **- Danksagung -**

Ich danke allen, die mich bei der Erstellung meiner Dissertation gefördert und unterstützt haben:

Herrn Prof. Dr. J. Bottler danke ich für die Annahme als Doktorandin, ebenso für seine wertvollen Hinweise bei der Abfassung dieser Arbeit und die intensive Unterstützung. Ohne seine Hilfsbereitschaft wäre die Forschung nicht möglich gewesen.

Ich bedanke mich bei Frau Prof. Dr. Ingrid-Ute Leonhäuser für die freundlichen Übernahme des Koreferates und die Durchsicht der vorliegenden Arbeit.

Mein besonderer Dank gilt Frau Ramona Ruhrmann, Frau Angela Häußler und Herrn Stephan Möser für die vielen hilfreichen Diskussionen bei der Korrekturarbeit.

Weiterhin bedanken möchte ich mich bei allen Mitarbeiterinnen im Institut für Wirtschaftslehre des Haushalts und Verbrauchsforschung für ihre Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit.

Einen großen Dank möchte ich auch an meine Tante und meinen Onkel richten, daß sie mich während des Studiums in Deutschland sowohl sachlich als auch psychologisch unterstützt haben. Dankend hervorzuheben sind besonders auch mein Cousin Kyung-Uk Park und meine Cousine Kyung-A Park für ihre vielfältige Mithilfe und Unterstützung.

Zum Schluß danke ich meiner Familie ganz herzlich für die Förderung und Hilfe. Vor allem danke ich meinem Vater, der mich stets darin unterstützt hat, daß ich den einmal eingeschlagenen Weg zu Ende gehen kann.

Gießen, Juni 1999

Jeong Ok Rho